

Proyecto Final de Carrera

Coaching

Coaching para directivos

Joaquim Jordi Cortés López

Índice

1. Objetivos	4
2. Introducción al coaching	5
2.1 ¿Qué es coaching?	5
2.2 Antecedentes del coaching	6
2.3 Principios y aspectos éticos:.....	8
2.4 Que no es coaching, diferencias con otras disciplinas.	10
2.5 La figura del Coach	11
2.6 Tipos de coaching.....	14
2.6.1 Personal	15
2.6.2 Ejecutivo	15
2.6.3 Empresarial.....	16
2.6.4 Ontológico	17
3. Disciplinas complementarias: PNL (Programación Neuro-lingüística), AT (Análisis Transaccional) e Inteligencia emocional	19
3.1 PNL (Programación Neuro-Lingüística)	19
3.2 Análisis Transaccional (AT).....	22
3.3 Inteligencia emocional	27
4. Herramientas al servicio del coaching para la gestión del talento.....	31
4.1 Evaluación previa	31
4.1.1 DAFO.....	31
4.1.2 Test MBTI (Personalidad)	34
4.1.3 Evaluación 360º	35
4.2 Para el desarrollo del proceso coaching	38
4.2.1 Modelo Grow.....	38
4.2.2 Conversaciones productivas: preguntas poderosas y rapport	40
4.2.3 Columna izquierda.....	57
4.2.4 Rueda de la vida	59

4.3 Para la consecución de objetivos	61
4.3.1 Metodología SMART	61
5. Mentoring.....	62
5.1 Los beneficios y costes del mentoring	62
5.1.1 Desarrollo del activo humano:	62
5.1.2 Transferencia de conocimientos tácitos.....	63
5.1.3 Retención de las personas adecuadas.....	63
5.1.4 Coste del mentoring	64
6. Coaching para directivos	65
6.1 Distintas formas de atacar el problema	65
6.2 Reencuadre	69
6.3 Técnicas de comunicación indirecta	71
6.4 Estrategias.....	72
6.5 La aplicación a la resolución de problemas.....	76
6.5.1 Examinar, clarificar o redefinir el enunciado del problema	76
6.5.2 Explorar las soluciones que ya habíamos intentado	78
6.5.3 Proyectar el futuro anhelado: del deseo al objetivo del cambio.....	78
6.5.4 Explotar los recursos, sacar partido de las resistencias.....	80
7. Situación actual y futuro del Coaching en el mercado	83
7.1 Datos de segmentación de la muestra:.....	83
7.2 Aplicación y procesos del coaching:.....	85
7.3 Datos cuantitativos y contratación:	90
8. Conclusión	92
9. Anexos	93
9.1 Test MBTI	93
9.2 Encuesta	115
9.3 Casos Prácticos.....	123
9.4 Entrevistas.....	137
10. Bibliografía.....	144

1. Objetivos

El objetivo de realizar este proyecto ha sido conocer los beneficios que el Coaching puede aportar a las personas en su vida cotidiana y más concretamente al mundo de la empresa.

Desde un primer momento me pareció que era un buen tema para realizar mi proyecto final de carrera ya que era un tema del cual había leído algunos artículos, comentarios,... pero no tenía bien definidos sus beneficios, lo que nos puede aportar, en qué puntos nos puede ayudar y sobre todo cómo se consiguen estos cambios.

Considero que cuando empezamos a tratar sobre un tema nuevo, primero debemos saber de dónde ha surgido esta nueva metodología y por eso, el proyecto empieza hablando sobre los inicios del Coaching, pasando posteriormente a tratar las características generales tanto del Coaching como del mismo coach.

Uno de los objetivos finales de este proyecto era tratar el Coaching orientado para directivos de empresa. Como veremos en este escrito, se dan las pautas que debe seguir una persona que quiera llegar a ser un buen coach y diferentes estrategias muy útiles según los tipos de problemas que se puedan encontrar en sus terapias.

2. Introducción al coaching

2.1 ¿Qué es coaching?

El término coaching es un término novedoso que está cogiendo fuerza en España.

Existen distintas concepciones para definir el coaching.

Así, según la **International Association of Coaching (IAC)**, “el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”.

Para la **International Coach Federation (ICF)**, “El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”.

Por último, la **Asociación Española de Coaching (ASESCO)**, “El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño.

Otra forma de definir al coaching es como de una alianza entre coach y cliente, es un acuerdo entre las partes, donde se establecen los objetivos a alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el “asistido” va alcanzando. Y se puede realizar mediante contacto directo, al teléfono y/o por e-mail.

El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta genial en la gestión de empresas y una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales”.

Después de ver estas definiciones de coaching por las distintas asociaciones, se puede entender el coaching como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial. Hoy en día el coaching es una de las figuras más importantes para el desarrollo profesional.

Las investigaciones y resultados obtenidos en la aplicación del coaching sólo aumentan ese éxito. Por ello las empresas, cada vez más, se dan cuenta de la importancia que tiene y de la diferencia que puede suponer con otras empresas que no lo apliquen.

2.2 Antecedentes del coaching

Según la historia, el origen del término coach proviene de Hungría, más concretamente de la ciudad de Kocs. En los siglos XV y XVI esta ciudad fue muy conocida debido a que era usada por muchos viajeros para trasladarse desde Budapest hasta Viena mediante un tipo de carruaje tapado que se llamó *kocsi szekér*, es decir “Carruaje de Kocs”.

Con el tiempo el carruaje de Kocs pasó a llamarse Kocsi que en húngaro suena “Cochi”, de aquí la palabra que usamos nosotros “coche”. El término coach proviene justamente de la palabra coche ya que al igual que el coche nos traslada de un lugar a otro, el coaching de alguna manera también nos traslada del lugar en el que estamos al lugar que nosotros queremos llegar. La única diferencia es que el coach no carga ni lleva al cliente o coachee al lugar que el cliente quiere, sino que le ayuda a tomar las decisiones para llegar.

El coaching no proviene únicamente de la palabra coche sino que como veremos a continuación, ha habido mucha influencia de diferentes vertientes que han hecho que surja lo que hoy en día llamamos coaching.

- *Influencia de Sócrates*

Se considera que la de Sócrates es una de las influencias más referenciadas, como consecuencia que su pensamiento era “los coaches ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”.

Como Sócrates, el coaching también cree que no existe el enseñar, solo el aprender y esto ocurre porque el conocimiento no está en el coach sino que lo posee el coachee o cliente. Otra gran influencia es que debe hacer ver a los coachees sus limitaciones para de esta manera poder afrontar mejor los objetivos a conseguir.

- *Influencia de Platón*

La influencia de Platón (el mejor alumno de Sócrates) es la segunda más importante. Su influencia proviene de los llamados Diálogos de Platón en los cuáles una de las conclusiones más evidentes es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones y ayuda a la adquisición del conocimiento en los clientes. Por este motivo, las habilidades que más se trabajan para conseguir ser un buen coach son las escucha activa y saber hacer preguntas poderosas.

Otra característica de la filosofía de Platón es la importancia que él le daba al autoconocimiento y la labor de cada uno para ayudar a sacar del resto lo mejor de ellos mismos. El autoconocimiento pasa a ser la fuente real de todo proceso de coaching.

- *Influencia de Aristóteles*

Aunque el pensamiento realista de Aristóteles se contraponen con el pensamiento realista de sus dos antecesores, ambos pensamientos han dado grandes aportaciones al coaching.

Aristóteles afirmaba que el ser humano tiene dos naturalezas, la primera de ellas es “el ser” que es la que nos viene dada de inicio y la segunda es “el debe ser” la cual representa a donde quiero llegar. La única manera de poder transitar de una a otra es que la persona actúe para conseguir lo que desea ya que la felicidad es un gran motivador para el ser humano.

- *Influencia de la Filosofía Existencialista(Jean-Paul Sartre)*

Uno de los aspectos más importantes del existencialismo y que ha adquirido el coaching es la existencia individual. Por esto los humanos somos capaces de reflexionar nuestra vida y plantearnos el proyecto de vida que queremos llevar de aquí en adelante.

Antes hemos visto que según Aristóteles para llegar a nuestros objetivos debemos hacerlo mediante la acción, ahora vemos otro aspecto bastante importante del coaching como es la reflexión para saber “qué es lo que queremos” y “cómo vamos a conseguirlo”.

- *Influencia de la Psicología Humanista(Abraham Maslow)*

La Psicología Humanista ha aportado al coaching conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial.

Como el coaching se empezó a desarrollar justo en el momento en que la Psicología Humanista entró en decadencia, las aportaciones al coaching son muy numerosas. Aquí mostramos una lista con las más destacadas:

- 1) Valoramos la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- 2) “Trabajamos” con la conciencia, es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- 3) Buscamos significados no explicaciones.
- 4) Las sesiones de coaching son no-directivas.(Carl Rogers)
- 5) El coaching se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- 6) El coaching no enseña, el cliente aprende.
- 7) El coaching se enmarca en la autosuperación o autorrealización. (Abraham Maslow).
- 8) Hacemos que nuestros clientes se planteen qué quieren llegar a ser.
- 9) La relación coach – coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro.

- *Influencia del entrenamiento deportivo*

Es fácilmente apreciable la influencia del deporte viendo que fue en este campo donde empezó a usarse el término coaching antes que en cualquier otro.

Timothy Gallwey con su obra *The Inner Game* (1974) desarrolló una metodología deportiva diferente y como muy decía “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”

John Withmore, uno de los grandes coaches de Europa, estuvo muy influenciado por Gallwey ya que fue Withmore quien difundió su obra por Inglaterra. Los comienzos de Withmore fueron en una escuela de tenis y esquí en la década de los 70`s donde aplicó las teorías aprendidas en *The Inner Game*, es aquí donde aprecia los grandes resultados que se obtenían y por eso, a principios de los años 80 funda la empresa Performance Consultants para aplicar las técnicas de coaching a altos directivos.

Withmore desarrolla una metodología propia y modelo de coaching empresarial, los cuales son igual de efectivos en el ámbito individual como en el desarrollo de equipos. Actualmente Performance tiene como clientes a empresas como British Airways Y Roche.

A partir de los años 80, el coaching pasa a ser una metodología con identidad propia y cabe destacar que se han desarrollado tres grandes áreas dentro del mundo del coaching: el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching empresarial.

2.3 Principios y aspectos éticos:

El coaching como proceso de mejora del desempeño personal, profesional y empresarial, se ha introducido en España después de haber sido desarrollado en otros países varios años antes. Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Japón, entre otros, han sido grandes exponentes y promotores del coaching en el mundo entero. Y por ello existen diferentes asociaciones de coaching, para poder regular en términos específicos la profesión de coaching, y dar el mejor servicio a los coachees.

Cada una de las asociaciones se rige por su propio código ético, a continuación tomaremos como ejemplo el de la Asociación Española de Coaching. El código deontológico de la Asociación Española de Coaching fue elaborado bajo los estándares de conducta ética del ICF (International Coach Federation)

ESTANDARES DE CONDUCTA ETICA

- **Conducta profesional a largo plazo:**

1) Me orientaré de manera tal que refleja el coaching como una profesión y me abstendré de hacer cosas que dañen la comprensión del público y la aceptación del coaching como una profesión.

2) Honraré los acuerdos que haga en todas mis relaciones. Construiré claros acuerdos con mis clientes que incluirán: confidencialidad, informes de progreso y otros particulares.

- 3) Respetaré y honraré los esfuerzos y contribuidos de los demás.
 - 4) Respetaré la creatividad y el trabajo escrito de los demás promocionando mis propios materiales y no falsificándolos presentándolos como propios.
 - 5) Utilizaré los contactos de la Asociación Española de Coaching (direcciones de e-mails, números de teléfono, etc.) bajo la autorización de la Asociación Española de Coaching.
- **Conducta profesional con clientes:**
 - 1) Reconozco exactamente mi nivel de competencia en coaching, y no exageraré mis calificaciones, especialidades o experiencia como coach.
 - 2) Me aseguraré que mi cliente comprende la naturaleza del coaching y los términos de los acuerdos de coaching entre nosotros.
 - 3) No mentiré ni engañaré intencionadamente o haré falsas afirmaciones acerca de lo que mi cliente recibirá del proceso de coaching o de mí como su coach.
 - 4) No daré a mis clientes o a probables clientes, información o consejos que yo sé que pueden ser engañosos o que van más allá de mis competencias.
 - 5) Estaré alerta para informar a mi cliente en caso de no estar beneficiándose del proceso de coaching, y fuera conveniente que trabaje con otro coach o recurso, y dado el caso, ayudaré al cliente a realizar este cambio.
 - **Confidencialidad / Privacidad:**
 - 1) Respetaré la confidencialidad de la información de mis clientes, excepto que sea autorizado por mi cliente o requerido por la ley.
 - 2) Obtendré acuerdos con mis clientes antes de dar a conocer o publicar sus nombres como clientes o referencias o alguna otra información que pueda identificarlos.
 - 3) Obtendré acuerdos con la persona que recibe coaching, antes de publicar o dar a conocer información para otra persona que me compense.
 - **Conflictos de interés:**
 - 1) Intentaré evitar conflictos entre mis intereses y los intereses de mis clientes.
 - 2) Cuando algún conflicto actual o potencial conflicto de intereses surge, yo lo revelaré abiertamente y discutiré a fondo con mi cliente como resolverlo de la mejor manera posible para mi cliente.
 - 3) Revelaré a mi cliente toda compensación anticipada por terceras partes que yo recibiera por referencias o consejo que concierne al cliente.

COMPROMISO ÉTICO

Como un coach profesional, yo reconozco y estoy de acuerdo en cumplir mis obligaciones éticas para con mis clientes de coaching y colegas, y con el público en general. Prometo obedecer el Código Ético de

la Asociación Española de Coaching, para tratar a la gente con dignidad como seres humanos independientes e iguales, y trabajar con estos estándares a quienes les ofrezco coaching. Si yo violo esta promesa Ética o alguna parte del Código Ético de la Asociación Española de Coaching, estoy de acuerdo en que la Asociación Española de Coaching en su única discreción debe hacerme responsable de los hechos o comportamientos. Yo además estoy de acuerdo en mi responsabilidad para la Asociación Española de Coaching que por alguna violación de mi parte, debe incluir la pérdida de mis credenciales o el hecho de dejar de ser miembro de la Asociación Española de Coaching.

2.4 Que no es coaching, diferencias con otras disciplinas.

Este apartado es muy importante ya que conviene distinguir correctamente entre disciplinas que pueden parecer similares pero que en realidad son muy distintas, puesto que cada una de ellas tiene una meta diferente. Aunque algunas de estas modalidades como veremos a continuación pueden llegar a ser complementarias del coaching para un mayor beneficio del cliente.

El Coaching no es:

- **Terapia**

Si bien coaching implica cambio y el cambio es un proceso psicológico, comparte con la terapia el ámbito psicológico del ser humano, sin embargo, la diferencia radica en que la terapia trabaja con la salud mental del paciente mediante la profundización en sus problemas y entendimiento de las causas que lo originan, para buscar alivio físico o mental (dependiendo de cuál de los diferentes modelos de psicoterapia se aplique), por lo que el proceso de terapia puede ser extenso en términos de tiempo. El coaching por su parte se orienta a la mejora del desempeño actual del cliente para lograr una meta u objetivo, orientándose en el presente y futuro, y trabaja con el crecimiento mental de la persona, con lo cual no es un proceso curativo sino generativo. Estas diferencias son notables pero en su ámbito de operación y mejora son compatibles, por lo que suele ser común el trabajo en conjunto entre psicólogos y coaches en determinadas situaciones. Y en el caso de que el coach perciba algún tipo de patología, este tendrá que derivarlo a un psicólogo, ya que el coach es un guía.

- **Mentoring**

Un mentor es un profesional con gran experiencia en el área de trabajo de su cliente, a quien aconseja para ayudarle a desarrollar y orientar su carrera, la idea es que el individuo pueda obtener un nivel de comprensión y asimilación más rápido que si lo hiciese por sí sólo. Es común en las organizaciones que el mentor utilice técnicas de coaching y/o que un coach luego de finalizar un proceso de coaching adopte el rol de mentor de su cliente si es experto en el área en que se desenvuelve éste.

- **Consultoría**

Un consultor es una persona a quien le preguntamos sobre un asunto y nos da la solución. Es un experto que proporciona soluciones y pericia a los problemas presentados por una organización de forma ocasional. Un coach casi nunca hará eso sino que nos hará pensar sobre las posibles soluciones que haya para que seamos nosotros quienes decidamos la opción más adecuada (o que pensamos más adecuada). El coaching provee guía y recursos para un

desarrollo continuado, sin embargo, muchos problemas organizacionales cuando son abordados por consultores y coaches coordinadamente, han logrado demostrar una mayor efectividad en los resultados esperados.

- **Formación**

Un formador transfiere habilidades y conocimiento a sus alumnos, el formador es quien posee este conocimiento, en el caso del coaching, es el cliente quien tiene el conocimiento y por lo tanto las respuestas. El coaching ayuda a aprender en lugar de enseñar.

- **Un amigo**

En términos del amigo 'que te escucha' ya que la relación profesional permite la objetividad que un amigo o familiar no puede ofrecer. Un coach es una persona que nos dice lo bueno y lo malo, que nos reta a nuevos horizontes y nos enseña a pensar nuestro camino, sin decirnos cuál escoger. Un coach trabajará en la mayoría de las áreas personales y profesionales de su cliente, le animará y creará en su progreso, pero por ello también le retará y le hará reflexionar sobre el camino en que se encuentra.

2.5 La figura del Coach

Las cualidades de un coach efectivo.

Un coach efectivo es:

- 1) Positivo: su labor no es corregir, buscar fallos o al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus coachees para que logren un rendimiento óptimo.
- 2) Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunda energía positiva en cada encuentro. Si proyecta ruina y desolación, eso será lo que reciba de sus clientes.
- 3) Comprensivo: Ser comprensivo significa mucho más que expresar una palabra de estímulo y dar palmaditas en el hombro. Su función como coach es proporcionar a sus empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente: herramientas, tiempo, instrucciones, respuestas a preguntas.
- 4) Confiante: el coach efectivo confía que pueden realizar la labor asignada correctamente.
- 5) Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
- 6) Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- 7) Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- 8) Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- 9) Respetuoso: trata a sus clientes como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.

- 10) Paciente: no insulta a sus clientes por no haber comprendido lo que les asignó.
- 11) Claro: se asegura que sus clientes entienden lo que les explica.
- 12) Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

Un coaching efectivo también conlleva escuchar atentamente. A continuación enumeraremos siete claves para escuchar con efectividad:

- 1) Estar preparado: es decir, anticipar las respuestas y dar seguimiento a las preguntas.
- 2) Dejar a un lado lo que se está haciendo: de manera que nada le quite su atención del emisor.
- 3) Mantener contacto visual: la falta de éste crea mayores posibilidades de incompreensión.
- 4) Oír todo lo que se dice antes de responder.
- 5) Tomar notas: esto mantiene la concentración en lo que se está diciendo.
- 6) Aceptar sus sentimientos: cuando se pregunta, se acepta que los sentimientos de los clientes son importantes.
- 7) Permita silencio: permite al cliente dar una respuesta precisa.

Una manera de estar seguro de que se ha comprendido todo lo dicho, es el método de las tres "R":

- Recibir: concentrar la atención en quién habla para mantener su enfoque.
- Reflexionar: Pensar en lo que se escucha y buscarle el sentido.
- Reformular: rehacer preguntas para estar seguro de que se dijo.

El coach como entrenador

El primer requisito para ser un entrenador efectivo es el dominio de la tarea que tiene en sus manos. Luego, se debe desglosar en breves pasos el proceso que se quiere enseñar. Durante el entrenamiento, se debe demostrar la forma de realizar la tarea e inmediatamente permitir que el cliente trate de hacerla por sí sólo. Por último, se debe asegurar que los aprendices dominan el método enseñado.

El coach como consejero

Un coach como consejero debe ayudar a los clientes a comprender su trabajo antes de realizarlo y la importancia de éste; debe reforzar la motivación de los mismos y ofrecer información precisa y honesta, así como directrices sobre las expectativas laborales. Para todo ello, es necesario que el coach tenga tiempo, energía, buena voluntad e información suficiente para compartir con sus clientes. Existen dos tipos de consejería: interna, la cual enseña capacidades y sentido común corporativo y; externa, la cual ayuda a una persona a edificar una carrera profesional.

El coach como corrector

Tener que corregir un desempeño inadecuado es una función negativa que el coach debe desempeñar al igual que las positivas. Para ello, debe evitar acusar al cliente, simplemente debe estudiar su comportamiento, tratar de comprenderlo y ayudarlo a cambiarlo. El modelo de Acción Positiva Específica (APF) ayuda a los empleados a mejorar su comportamiento a través un estudio del mismo, formulación de preguntas al respecto y luego, el logro de un acuerdo que dé solución al problema. Una vez resuelto el problema, se deja atrás lo pasado y se tiene en cuenta el futuro.

Tipos de coach:

- El coach interno tiene como ventajas que el coach conoce la cultura organizacional, y resulta particularmente útil si la organización requiere de amplios conocimientos sobre el negocio o industria. Adicionalmente, suele ser más económico y eficiente, al vincular el coaching con otras funciones de RRHH como entrenamiento y desarrollo organizacional.
- El coach externo puede resultar mejor si la compañía tiene abundante conflictos y divisiones políticas. Igualmente es preferible si la empresa tiene inclinación hacia los expertos externos o los requerimientos van más allá de las habilidades de sus entrenadores internos.

Diferencia entre un Gerente coach y un coach interno

Los nuevos modelos de gestión reiteran que los profesionales, gerentes, directivos del futuro deberán poseer las competencias de un coach para ser capaces de obtener altos niveles de desempeño. Un manager que posea un estilo que impacte en el estado de su equipo, un estilo que deje marca en su modo de comandar, comunicar, y organizar.

El poder de decisión se distribuye, pues el trabajador del conocimiento participa en las decisiones que ejecuta integrando estas competencias en su modelo de gestión, en ese sentido, esto traduce bien la relación de poder en el equipo.

Uno de los desafíos de este tiempo es contribuir a producir al gerente coach y por eso el coaching con una visión integral, hace énfasis en estas competencias.

El gerente coach se capacita para desarrollar las nuevas competencias necesarias al trabajador de conocimiento, no es un profesional de coaching pues su principal rol es operativo.

Con la fuerte evolución a que están sometidas las empresas, el coaching interno ha tenido una oferta en los siguientes dominios:

Estratégico:

- 1) Desarrollo de la responsabilidad con mayor delegación e implicación de los managers.
- 2) Desarrollo de la cultura de la eficacia global y la performance en los resultados.
- 3) Funcionamiento transversal.
- 4) Disminuir el stress, de la presión debido a la excelencia, dificultades de tiempo y de medios.

Reducción de costos:

1) Limitar pérdida de tiempo y de competencias

El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día, las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por si misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia internacional.

A continuación mostramos la forma en que las características de un jefe se comparan con las de un coach.

El Jefe	El Coach
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

2.6 Tipos de coaching

La filosofía y técnicas de coaching son exactamente las mismas para cualquier tipo de cliente. La única gran diferencia entre uno y otro es básicamente la naturaleza del cliente, y por tanto, la finalidad que busca uno u otro.

Debemos tener en cuenta el contexto del marco del coaching. En este sentido, los coaches ontológicos son quienes han desarrollado técnicas de coaching según el contexto del mismo.

El coaching se puede clasificar de diferentes maneras, dependiendo a quien va dirigido y los objetivos que se buscan.

2.6.1 Personal

El coaching personal está orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar en sus metas personales. Estas finalidades pueden ir desde dedicar más tiempo a la familia, acceder a un mejor puesto de trabajo, viajar o la preparación física.

Algunas de las preguntas tipo que el coach plantea son:

- ¿Sabes lo que quieres?
- ¿Sabes cuáles son tus metas?
- ¿Sabes cómo influyen tus metas en los que te rodean?
- ¿Has considerado todas tus opciones para lograr tus objetivos?
- ¿Qué te impide conseguir tu objetivo?
- ¿Qué recursos necesitas para avanzar en tu meta?

2.6.2 Ejecutivo

El coaching ejecutivo está orientado a directivos y ejecutivos que buscan mejorar su desempeño dentro de su ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos del Coaching Ejecutivo es el equilibrio entre la vida privada y la profesional. También podemos clasificar dentro de Coaching Ejecutivo los servicios de coaching que se realiza a empresarios y emprendedores.

En España, el Ejecutivo es el que más rápidamente se ha difundido e implantado. Esto es debido a una necesidad de los directivos y ejecutivos de establecer nuevas formas de gestión y dirección de personas, así como autogestión, debido al grado de competitividad y las nuevas exigencias que plantea el mercado actualmente.

Algunas de las preguntas tipo que el coach plantea son:

- ¿Sabes los pasos que debes dar para lograr tu objetivo?
- ¿Tienes obstáculos en tu carrera profesional?
- ¿Te gusta realmente tu trabajo?
- ¿Sientes que puedes dar más de ti mismo?
- ¿Puedes verte de aquí a 10 o 20 años?
- ¿Has equilibrado tu vida privada con tu trabajo?
- ¿Cuáles son tus fortalezas directivas?
- ¿Cuáles son tus puntos débiles?
- ¿Tienes la suficiente motivación para desarrollar tu trabajo?

- ¿Existen obstáculos que impidan tu desarrollo profesional?
- ¿Necesitas delegar tareas?
- ¿Tienes tu agenda organizada?
- ¿Necesitas asumir nuevas responsabilidades?
- ¿Eres responsable de tus logros y errores?

2.6.3 Empresarial

El coaching empresarial, es aquel que se realiza dentro de la compañía. El coach es el gerente, o un miembro de RRHH que es coach en este caso sería coach interno, y también puede ser una persona contratada para realizar esta función. El coach ha de sacar lo mejor de cada uno de sus empleados, motivarlos, hacerles partícipes del trabajo, y buscar la mejor forma que cada empleado desarrolle su trabajo.

Dentro del Coaching Empresarial Marshall J. Cook determina los beneficios del mismo.

Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos.

- 1) Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados. Es importante entender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.
- 2) Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Lo primero que hace un buen coach es pedir el aporte del empleado y luego escucharlo. Así es más probable que obtenga el diagnóstico correcto y logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución.
- 3) Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio. No se debe pasar por alto una rica fuente potencial de soluciones, los empleados.
- 4) Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Haga que los empleados se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño. Mantenga una mente abierta y guárdese sus suposiciones.
- 5) Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio. Reúnase con los actores y analice la situación, obtendrá el resultado que desea y ahorrará tiempo.
- 6) Fomenta relaciones laborales productivas. A medida que usted aplica las técnicas de coaching en el lugar de trabajo notará un mejor desempeño de parte de sus empleados y se dará cuenta que éstos colaboran entre sí.
- 7) Centra su atención en brindar asesoría. El coach puede ser un consejero para cualquier trabajador que busque o esté abierto a recibir sus consejos. Debe guiar a los trabajadores a través de los obstáculos.
- 8) Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. Proporcione oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo.

- 9) Estimula comportamientos de autocoaching. Cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.
- 10) Mejora el desempeño y la actitud. Al permitir que sus empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo, Usted les mejorará su actitud de modo que ningún seminario, charla o libro de autoayuda podrá hacerlo.

2.6.4 Ontológico

Este coaching está basado en una rama filosófica llamada Ontología del lenguaje. De lo que se trata, es que las personas lleguen a observar, pensar, sentir y desafiar a los modelos mentales obteniendo resultados en corto plazo.

Este tipo de coaching no es eficaz para medio y largo plazo ya que se ve insuficiente como herramienta y, a la larga, puede ser más un estorbo que un beneficio. Es una forma de que las personas obtengan resultados con un coaching para que sean más susceptibles de aplicar otros cambios más importantes, con la confianza de que van a obtener buenos resultados.

El coaching ontológico está dirigido a empresarios, trabajadores, educadores y a todos aquellos que quieran mejorar los resultados de su trabajo a corto plazo y para resolver problemas sencillos (nunca profundos).

Un coach ontológico no es igual que otro tipo de coach. Éste observa a las personas e interpreta su forma de ser para, más adelante, establecer unos límites que hagan obtener mayor beneficio a la propia persona y que éste se dé cuenta de cómo actuaba antes y cómo lo hace ahora (de ahí lo de observar, pensar, sentir y desafiar).

El coaching ontológico trabaja sobre el tipo de observador que somos de la realidad. Supone que cada uno de nosotros tiene una experiencia del mundo que es coherente con nuestra manera de actuar. Es decir, que la manera en que interpretamos lo que nos ocurre, incide directamente en el modo en que actuamos. En este contexto, si hacemos una revisión del tipo de observador que estamos siendo, podemos modificar nuestra manera de actuar.

El coaching ontológico tiene como finalidad el logro de objetivos extraordinarios y, para ello, propone desarrollar las formas de ser adecuadas que permitan lograr dichos objetivos. En este sentido, opera de manera inversa a lo que podríamos considerar habitual: normalmente buscamos tener cosas (o alcanzar retos), para ser de una determinada forma. Nuestra propuesta es a la inversa: trabajar el ser de una manera determinada, para tener resultados. Supongamos un coachee que quiere como objetivo extraordinario tener éxito profesional y que, con ello, espera llegar a ser una persona capaz, segura de sí misma, fuerte, reconocida... En realidad, si fuera una persona capaz, segura, fuerte y reconocida, seguramente lograría su objetivo de tener éxito profesional. La clave de alcanzar lo que nos proponemos, está en aprender a ser de la manera que hay que ser para lograrlo.

Una de las barreras más frecuentes para el cambio y el aprendizaje, es la creencia de que las personas no pueden cambiar sus comportamientos. Nosotros pensamos, muy al contrario, que nuestra forma de ser es el resultado de la interpretación que hacemos de la historia de nuestra vida y que, cuando cambiamos nuestras interpretaciones (el observador que somos), se modifican los comportamientos

Es el proceso por el cual se enseña el cambio a las personas operando sobre su experiencia y no sobre sus conceptos. El ser humano tiende a racionalizar su experiencia y hace interpretaciones de la realidad, obviando o ignorando el tipo de observador que es. El coach ontológico entonces actúa como un “espejo” del coachee; este último, muestra su experiencia al mundo y se da cuenta o toma consciencia del tipo de observador que necesita ser para tener resultados en su vida. Para lograr resultados extraordinarios desafía su interpretación de la realidad, sus experiencias y su forma de actuar en el mundo y las sustituye por una nueva interpretación; pero, como querer y/o desear un resultado no es suficiente, necesita tener compromiso para el cambio y actuar en el mundo para sellar los nuevos hábitos en su práctica y en su experiencia de vida.

3. Disciplinas complementarias: PNL (Programación Neuro-lingüística), AT (Análisis Transaccional) e Inteligencia emocional

3.1 PNL (Programación Neuro-Lingüística)

La Programación Neuro-Lingüística fue desarrollada por dos estadounidenses, Richard Bandler y John Grinder, que asombrados por la popularidad y eficacia de los tratamientos de tres terapeutas, investigaron estos tratamientos. Identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, la forma como ellos realizaban las invenciones verbales, el tono y timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas entre otros. A partir de los datos obtenidos encontraron que estos terapeutas tenían en común un modo de interactuar, lo que les permitió desarrollar una serie de modelos de comunicación para establecer reglas o pautas para lograr el objetivo en diferentes áreas de trabajo.

A partir de los datos obtenidos desarrollaron lo que ahora conocemos como PNL. El primer logro de la PNL fue la Terapia Fast Phobia en la cual pacientes con problemas con años de antigüedad superaron sus fobias rápidamente.

El nombre de Programación Neuro-Lingüística proviene de:

- Programación: Se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento.
- Neuro: El sistema nervioso, fuente e instrumento de nuestras percepciones y de nuestra experiencia de vivir y actuar en el mundo.
- Lingüístico: El lenguaje, que nos permite codificar y expresar simbólicamente nuestras experiencias.

Según la Asociación Española de PNL esta técnica se desarrolló con el objetivo de *“identificar y describir el modelo de funcionamiento de cualquier habilidad especial y/o excepcional del ser humano, para que así pueda ser comunicada, comprendida y utilizada por cualquier persona que lo desee”*.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La PNL parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Grinder y Bandler sostenían que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real sino que lo hace mediante mapas, representaciones y modelos a partir de los cuales guía su conducta.

Para dichos procesos, la PNL se sustenta en la gramática transformacional representada por Noam Chomsky, concretamente en dos conceptos: Estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente y en la estructura profunda, que es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

Una persona a partir de las experiencias, forma una representación lingüística muy completa y con muchos detalles (Estructura profunda). En cambio, al comunicar estas experiencias, sus explicaciones presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones (Estructura superficial).

Grinder y Bandler una serie de estrategias verbales para evitar las generalizaciones, omisiones y distorsiones. La generalización es un proceso por el cual las personas no representan algo específico en la experiencia. Un ejemplo sería "La gente me molesta". En este caso concreto se generaliza en el hecho que no se especifica quién le molesta. Los mecanismos para evitar la generalización son utilizar intervenciones que contradigan la generalización, trabajar con ausencia de índices de referencia o con los verbos que el sujeto no especifica.

La omisión se produce cuando se da más importancia a ciertas partes de la experiencia que a otras. Por ejemplo "estoy asustado", se está produciendo una omisión porque no se especifica de qué se está asustado. El método para corregir las omisiones es emplear intervenciones que permitan a la persona identificar mayor riqueza de detalles al tratar con alguna situación en particular.

Por último, la distorsión se produce cuando la gente asigna a objetos externos responsabilidades que están dentro de su control. En el ejemplo "Mi madre me pone furioso" es una distorsión porque la "rabia" es atribuida a alguien más distinta a la persona que lo está experimentando.

La utilización de generalizaciones, omisiones y distorsiones hace que se reduzcan considerablemente las opciones de percepción de la realidad. Por este motivo, es importante que las personas corrijan estos problemas para orientar de forma precisa su proceso de cambio.

CARACTERÍSTICAS DE LA PNL

- 1) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- 2) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- 3) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- 4) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- 5) La PNL es una actitud. La actitud de "voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- 6) Nos ayuda a cambiar conductas que nos bloquean con técnicas y estrategias efectivas.
- 7) Ayuda a las personas a tener una percepción más clara de sí mismos y de los demás.
- 8) Estudia el cómo la comunicación verbal y no verbal afecta a nuestro sistema nervioso. Por eso, nos ayuda a dirigir nuestra mente mediante el lenguaje.
- 9) Nos enseña que la clave del inconsciente la tenemos nosotros y cómo beneficiarnos de esto.

La PNL consigue resultados como auto motivar, motivar, perder los miedos y generar confianza en uno mismo. Pero una de las características que ha impulsado la PNL es el hecho que estos resultados se consiguen en un tiempo mucho menor que otras técnicas psicoterapeutas.

Al poner en práctica las técnicas de PNL realizas cambios internos perdurables y además, al conocer mejor cómo funciona la mente, puede uno empezar a dirigirla y que no sea ella la que nos dirige. El objetivo final es aprender a tener dominio de uno mismo, de nuestras emociones y de nuestras respuestas.

Desde la perspectiva de la PNL se definen tres maneras de percibir al mundo: la visual, la auditiva y la kinestésica.

- **Los visuales**

Son aquellos que de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo solo aprecian, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...". Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

- **Los auditivos**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

- **Los kinestésicos**

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.

3.2 Análisis Transaccional (AT)

Teoría de la personalidad y de las relaciones humanas basada en el análisis de: Los estados del yo, las transacciones, los juegos psicológicos y los guiones de vida. (Asociación Española de AT).

Eric Berne (1910-1970), psiquiatra canadiense desarrolló el AT tras observar los cambios emocionales y de conducta que cualquier persona experimenta en la relación a los estímulos que recibe en cada momento. Además organizó seminarios en San Francisco donde se juntaban diferentes terapeutas para compartir impresiones y para acabar de definir lo que ahora conocemos como Análisis Transaccional. En 1965 la ITAA (Asociación Internacional de Análisis Transaccional) con el objetivo de promover la teoría desarrollada.

Los tres principios del AT son:

- 1) “Todos nacemos bien”, E.Berne. Con esta afirmación nos quería hacer ver que todos al nacer somos casi perfectos y que tras nuestras relaciones con lo demás nos convertimos en “sapos y ranas”.
- 2) Todos tenemos un cierto potencial humano que podemos desarrollar. Yo soy responsable de mí vida y decido, para bien o para mal, lo que es bueno para mí.
- 3) Todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo.

Los objetivos que busca conseguir el AT son:

- 1) Sentir y tener claro que es lo que pasa en nosotros y por tanto, que es lo que queremos conseguir.
- 2) Actuar y tomar la iniciativa para poner en marcha los cambios personales o de organización.
- 3) Comprender como actuamos con los demás, como nos relacionamos y ver cómo queremos que sean.

Principios de aplicación del AT:

- 1) La comunicación entre el cliente y el profesional del AT debe ser clara, directa y oportuna a la situación.

Ningún tema será prohibido, tanto sea personal o profesional si el profesional considera que es necesario tratar.

- 2) En AT es un método contractual. “Un contrato es un acuerdo Adulto con uno mismo o con otra persona para realizar el cambio”

El contrato significa que hay un compromiso entre las dos partes (el cliente y el terapeuta). El cliente se compromete a seguir las indicaciones del terapeuta, a hacer los cambios en su vida que se le recomienden con el fin de conseguir los objetivos que ambos se han marcado. En su

caso, el terapeuta se compromete a dar el espacio y tiempo adecuado, y a poner a disposición del cliente sus conocimientos para ayudarle a resolver sus problemas.

Qué ofrece el AT:

- A cualquier persona:
 - 1) Formación básica, sencilla y clara en aspectos psicológicos esenciales como la personalidad, la comunicación, las necesidades humanas, los sentimientos y emociones...
 - 2) Instrumentos útiles para explicar los comportamientos propios y de los otros para poder basar de forma sólida las estrategias de relación y cambio.
 - 3) Opciones y medios efectivos para poder dar alternativas a los conflictos que se producen en las relaciones interpersonales.
 - 4) Modelos de referencia para la observación, auto-observación y el crecimiento personal y profesional.
 - 5) Experiencias vivenciales individuales y grupales que abren nuevas perspectivas en la comunicación personal y en la solución de problemas.

El modelo de los estados del yo:

El modelo que Eric Berne elaboró a partir de las observaciones clínicas para comprender la estructura y la dinámica de la personalidad es el modelo de los estados del yo. Como dijo "un estado del yo es un sistema de emociones y pensamientos acompañado de su conjunto afín de patrones de conducta".

La idea de estado hace referencia al hecho de que una persona no siempre está con las mismas emociones, no piensa siempre lo mismo y no siempre se comporta de la misma manera. Podemos cambiar de estado de un momento a otro y podemos tener consciencia de esos cambios y de esos diferentes estados.

Berne clasificó los estados del yo en tres grandes grupos: Padre, Adulto y Niño. Estos estados se manifiestan tanto internamente (pensamientos y sentimientos) como externamente (lo que hablamos y lo que hacemos) de manera distinta.

1) Estado Niño:

Todos hemos sido niños y en la actualidad algunas veces sentimos, pensamos, hablamos o actuamos como cuando éramos niños, tanto a solas como en nuestras relaciones con los demás.

Nuestro niño representa una forma de pensar, sentir y comportarnos en la que la experiencia es subjetiva, predomina la afectividad, las emociones, la expresividad y la intuición.

El niño es la parte de nuestra personalidad que nos aporta la espontaneidad, la creatividad, el entusiasmo, la habilidad, el afecto natural... de cuándo éramos niños. También puede ser una manifestación de nuestra personalidad atemorizada, vergonzosa, malhumorada, exigente, desconsiderada, e incluso cruel,... como lo éramos de niños a veces. Es la parte más genuina de nosotros mismos y permanece en nosotros desde el nacimiento hasta la muerte; la parte a

partir de la cual se ha de desarrollar nuestra personalidad Adulta autónoma. Solo disfrutamos de la vida si nuestro Niño está implicado y disfruta, y solo disfruta si está bien atendido.

COMO DISTINGUIR ESTE ESTADO

Cuando se hace cargo de la personalidad el Niño de la persona, esta se comporta de un modo infantil, como un niño/a de determinada edad, como el/la niño/a que la persona fue en determinada época de su vida, como un reflejo de nuestra historia infantil y de nuestras experiencias primeras.

Los indicadores del predominio del estado del yo Niño son los gestos más que las palabras: movilidad de los ojos, agitación de las manos y de los pies, posturas, modulación de la voz, utilización de expresiones metafóricas, sensaciones fisiológicas,...

Aunque la expresión del estado del yo Niño es característica de cada persona, algunos indicadores conductuales que suelen observarse cuando el se hace cargo el estado del yo Niño son:

Expresiones: ¡Yupi!, ¡Que guay!, ¡Fantástico!, La he fastidiado..., No sé qué más decir, Esto funciona..., ¿Vale...?, ¡Jo!, Que rollo...

Tonos de voz: Variable, o retraído y débil, o brillante y excitado.

Gestos: Bufar, hacer la burla, gesticular, retorcerse las manos, rascarse, mover la punta del pie, retorcerse un cabello, repiquetear en la mesa, manosear un lápiz, dibujar durante una reunión, bailar,...

Sensaciones: Nerviosismo, bienestar, picor, palpitación del corazón, lágrimas, risas, rubor o palidez repentina, temblor,...

Actitudes corporales: Las piernas recogidas bajo la silla, los pies en la mesa, desaliñado, desplomado, hombros contraídos, sacar el pecho, agitado, contraído, caluroso, gracioso, simpático, deprimido,...

Miradas: Moviendo los ojos a derecha o a izquierda, los ojos bajados, suplicantes, sonrientes, cómplices,...

2) Estado Padre:

Todos hemos tenido padres o hemos sido criados por personas que hicieron para nosotros de padres y que han tenido para nosotros, en la infancia, adolescencia y algunas veces más tarde, una gran influencia. En la actualidad, algunas veces nos percibimos a nosotros mismos pensando, sintiendo, hablando o comportándonos como alguna de esas figuras parentales cuando estamos solos, pero sobre todo en nuestras relaciones con algunas otras personas.

En algunos aspectos funciona como un magnetoscopio o magnetófono donde grabamos, tenemos disponibles y en determinados momentos reproducimos interna y externamente un repertorio de "grabaciones" con los tratos recibidos de nuestro entorno, en especial en nuestra infancia; con lo que se debe hacer, con lo que es válido hacer en cada situación. "Puede funcionar como una influencia interna dirigente (Padre Influyente) o exhibirse directamente como conducta paterna (Padre Activo)".

COMO DISTINGUIR ESTE ESTADO

Cuando se hace cargo de la personalidad el Padre de la persona (Padre Activo), esta se comporta como lo hacía alguna de sus figuras parentales cuando él tenía determinada edad.

Aunque la expresión del estado del yo Padre tiene un carácter imitativo de otras personas importantes para nosotros, algunos indicadores conductuales que suelen observarse cuando él se hace cargo el estado del yo Padre son:

- usa frases estereotipadas, refranes, clisés,
- da órdenes,
- usa adjetivos calificativos, pone etiquetas,
- hace juicios de valor,...

Como lo hacía alguna de nuestras figuras parentales.

Ejemplos: "El que manda, manda; aunque mande mal", "Si no sabes hacer las cosas bien, no las hagas", "Hazlo así", "Eso no se hace", "Siempre...", "Jamás...", "Lo que hace falta es...", "Porque lo digo yo, y punto", "Esto es ridículo", "¡Tonto!", "¡Inmaduro!", "¡Infantil!", "No haces nunca nada bien", etc.

Tono de voz: En general fuerte, como puntualizando o bien envolvente...

Gestos: Apuntar con el índice, sacudir la cabeza de un lado para otro, aprobar con la cabeza, hacer un guiño, estrechar a alguien en los brazos, dar una palmada en la espalda...

Actitudes corporales: Manos sobre las caderas, mirar de arriba abajo, cruzar los brazos sobre el pecho, meter la barbilla entre la mano, extender los brazos...

Expresiones faciales: Fruncir las cejas, expresión de simpatía o de altivez, apretar los labios, elevar las cejas, elevar los brazos al cielo...

Las miradas: Son intensas, amenazan o envuelven o apoyan o culpabilizan o miran desde arriba...

3) Estado Adulto:

Es el estado del yo desde el que somos más capaces de "fotografiar" u objetivar la realidad de las cosas, de las personas y de los acontecimientos: los hechos, las cifras, los datos objetivos. Somos más capaces de escuchar, de auto-escucharnos y de interrogarnos e interrogar.

Cuando estamos en el estado del yo Adulto tenemos más habilidades para recoger todas las informaciones necesarias para tomar una decisión, sin ideas preconcebidas ni ilusorias. También tenemos más capacidad de estrategia y de negociación para actuar con competencia y eficacia.

En el tratamiento de la información, desde el estado del yo Adulto, funcionamos como un sistema lógico y racional, como un ordenador inteligente: Procesamos la información que recogemos del exterior, por medio de los sentidos corporales, y del interior, es decir del cuerpo y de los otros estados del yo. Recogida la información la clasificamos, analizamos, organizamos,

sacamos deducciones lógicas, evaluamos las opciones, estimamos las probabilidades de éxito de cada una de ellas, tomamos decisiones razonables y convenientes en la situación presente, ponemos en práctica las decisiones, las revisamos y las ajustamos si es preciso.

El estado del yo Adulto se experimenta como la voz de la razón aquí y ahora. Desde el estado del yo Adulto cuidamos de nosotros y de los otros con objetividad y de manera actualizada teniendo en cuenta las circunstancias de la situación, las necesidades y sentires propios y ajenos y la ética propia.

COMO DISTINGUIR ESTE ESTADO

Las manifestaciones del estado del yo Adulto no son tan previsibles como las de los estados del yo Niño y Padre, dado que es un estado adaptado oportunamente a la situación presente aquí y ahora, siempre cambiante. No obstante los comportamientos bajo el control del Adulto tienen la cualidad de ser más autónomos y menos automáticos que los de la persona en el estado Padre o Niño.

Algunos indicadores de conducta frecuentes cuando una persona está en el estado del yo Adulto son: la serenidad dentro de la emoción, la escucha atenta, el uso de preguntas que buscan información, una mirada directa, etc.

Cuando estamos en el Adulto usamos palabras y frases que expresan hechos, datos internos y externos, con preguntas y respuestas con intención directa y clara, con valoraciones objetivas basadas en datos; con acciones efectivas y pertinentes para resolver los problemas usando los datos y recursos de la situación; con expresión de sentires auténticos relacionados con los estímulos y relaciones de la situación presente.

Podemos usar palabras y frases como: "¿Preparado?... ¡Ahora!", "Hay demasiadas cosas para trabajar con comodidad", "¿Dónde pongo esto?", "Aquí", "¿Quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, para qué?", "¿Has tomado una decisión?", "¿Qué esperas de mí?", "¿Cuáles son los medios de que dispones?", "No estoy de acuerdo", "Esta es solo mi opinión", "Estas son las ventajas y los inconvenientes", "Me siento triste (contento, enfadado, asustado,...) cuando dices (haces) eso"...

Actitudes corporales: Relajado pero atento, cabeza derecha, mirada discreta, voz calmada, las piernas puestas en el suelo, los brazos abiertos, ..

El poder ejecutivo:

Uno de los resultados de la estimulación de los tres estados del yo es que, en cada ocasión, uno de los tres estados del yo va a llevar el control del comportamiento de la persona. Él es el que tiene el control ejecutivo de la personalidad en ese momento.

Los otros estados del yo pueden estar conformes o no con la forma en que el ejecutivo está llevando la situación. Si no lo están, con posterioridad, habrá algún tipo de secuela emocional como culpa, vergüenza, resentimiento, apatía, etc.

Si el poder ejecutivo lo tiene el Adulto la situación será percibida y manejada de forma más objetiva, teniendo mejor en cuenta las necesidades, deseos, intuiciones y sentimientos del Niño, y respetando de

la mejor manera posible las normas y criterios del Padre. De esta manera las secuelas se minimizan o son más positivas. El comportamiento es autónomo, pertinente y adecuado a la situación aquí y ahora.

Si el poder ejecutivo lo tiene el Padre la percepción de la situación será distorsionada para que encaje en el marco de referencia adoptado de otros; el comportamiento será automático en vez de autónomo y las conductas estereotipadas y tradicionales, con poca flexibilidad...

Si el poder ejecutivo lo tiene el Niño, la percepción de la situación será distorsionada para que encaje en el marco de referencia ideado en la infancia para explicarse las situaciones que se asocian con la presente; el comportamiento será automático o impulsivo, más que espontáneo. Puede ser descontrolado y, en relación con los otros, dependiente, contra-dependiente, co-dependiente o independiente - aislado...

Tener un estado del yo el poder ejecutivo, o el control de la personalidad, no es lo mismo que usar exclusivamente comportamientos de ese estado del yo. El control puede tenerlo el Adulto y los comportamientos ser una copia de los que hacía una figura parental (comportamientos de Padre), o similares a los que la persona cuando era niña (comportamientos de Niño).

El objetivo del tratamiento con Análisis Transaccional en un principio es conseguir lo que Berne denominaba el control social del comportamiento sintomático, impulsivo o estereotipado; es decir conseguir que la mayor parte del tiempo sea el Adulto el que tenga el poder ejecutivo.

3.3 Inteligencia emocional

Inteligencia emocional es “la capacidad para reconocer sentimientos en un mismo y en los demás, y la capacidad para manejarlos” (Daniel Goleman, Emotional Intelligence, 1995). Según Goleman la inteligencia emocional es igual o más importante que la inteligencia real (la que viene determinada por nuestro CI) ya que sin un buen control de nuestras emociones, la mayoría de decisiones que tomemos pueden ser erróneas.

Hasta unos años atrás, las empresas seleccionaban lo candidatos mediante test CI ya que se tenía la idea que una persona con una gran inteligencia era mejor que una con un coeficiente menor. Esta idea ya no es determinante debido a que para ser un buen directivo no basta con la inteligencia real, sino que saber actuar en situaciones incómodas en las cuales las emociones nos invaden es una virtud muy demandada. Un profesional, directivo,... puede tener un muy buen expediente académico, pero debido a su falta de inteligencia emocional pueden ser torpes relacionándose con los demás, y debido a esto, pueden generar un ambiente negativo y poco gratificante en el entorno laboral.

Por este motivo, en los actuales procesos de selección se pone a los candidatos en situaciones límite para ver sus reacciones ante estas situaciones.

La Inteligencia Emocional incluye la Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal. La Inteligencia Intrapersonal, se manifiesta en contactar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta. La Inteligencia Interpersonal se determina por la capacidad de liderazgo, la aptitud para relacionarse, mantener amistades y solucionar problemas sociales.

Los principales componentes de la Inteligencia Emocional son:

- 1) Autoconocimiento emocional: Se refiere a que es muy importante conocer nuestras emociones y como estas nos afectan. Hay que saber cuáles son nuestras virtudes y cuales nuestros puntos débiles.
- 2) Autocontrol emocional: El autocontrol evita que nos dejemos llevar por nuestras emociones en ciertos momentos. Los estados de ánimo varían muy rápidamente y lo que tenemos que controlar son los momentos en que no decidimos razonadamente sino que lo hacemos fruto del enfado, rabia,... Como muy bien dijo Aristóteles: "Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno. Con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo".
- 3) Auto-motivación: Encaminar las emociones hacia un objetivo para de esta manera mantener la motivación y prestar más atención a la meta, en vez de a los posibles problemas que nos vayan surgiendo.
- 4) Reconocimiento de las emociones ajenas: El reconocer las emociones de los demás, ya sea una mala respuesta, un gesto, la expresión de su cara,... nos ayudará a establecer lazos más reales con ellos. El reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.
- 5) Relaciones interpersonales: Una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes de nuestras vidas y de nuestro trabajo. Hay que saberse llevar igual de bien con nuestros amigos como con nuestros superiores.

¿Los directivos se conocen a sí mismos?

La mayoría de los directivos que asisten a un curso de Inteligencia emocional, acuden con la necesidad de mejorar su relación con los demás u optimizar su poder de influencia o persuasión. Sin embargo, no son conscientes de que para poder ser efectivos en este terreno, primero tendrán que conocerse a sí mismos y aceptarse. Ignoran que no se conocen. No saben quienes son realmente, se identifican con aquello en lo que están basadas sus creencias, sus valores, fortalezas y debilidades, sin analizar si estas les corresponden realmente o son importadas desde el exterior y aceptadas por ellos como verdades. Como consecuencia de esto, no se hacen planteamientos en relación a su auto-motivación, su vida profesional o personal, a no ser que se encuentren ante una situación difícil, ante un problema o ante una crisis.

En general, cuanto más alto es el puesto del directivo, mayor es el desconocimiento que tiene de sí mismo. ¿Será que no ha tenido la necesidad?, ¿Le ha faltado el tiempo, o le ha sobrado temor, de ahondar en semejantes profundidades? O es que quizás ha vivido demasiados años en la carrera de conseguir los objetivos empresariales o profesionales, que no le ha dejado tiempo para definir sus propios objetivos vitales.

Basándonos en una frase muy conocida "La vida es como un eco, si no te gusta lo que recibes, ten cuidado con lo que emites", resulta importante hacer comprender a estos directivos, que conocerse implica entenderse y entenderse es un primer paso para aceptarse; y que sólo aceptándose pueden

empezar a quererse, y quererse a sí mismos, es una condición imprescindible para relacionarse bien con los demás.

Sólo quien sabe por qué se siente como se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

Trabajadas estas ideas en los seminarios se dan cuenta que el trabajo que les queda por delante, es una profunda reflexión de quién soy, qué pienso, qué siento, y cómo me comporto. Estas son preguntas básicas a realizar, para que entiendan qué les pasa y por qué les tratan como les tratan y causan el impacto que causan.

¿Cómo favorecer el auto-conocimiento?

Las competencias de la Inteligencia Intrapersonal como la conciencia de uno mismo, y la auto motivación, no se pueden aprender en unas sesiones tradicionales de formación. Sin embargo, éstas pueden servir para ver que hay otros caminos para iniciarse en el viaje más fantástico e importante que existe y que es conocerse uno mismo. Estas son competencias que se desarrollan haciendo un intenso trabajo personal realizado normalmente con ayuda externa de un coach.

El primer paso consiste en descubrir cuáles son nuestros valores, el siguiente analizar las creencias que nos hemos formado alrededor de esos valores. Recordemos que los valores son pensamientos que tenemos sobre las cosas, y a partir de esos pensamientos definimos creencias, las cuales pueden resultar limitadoras o potenciadoras, tanto para juzgar a los demás, como para validar o justificar la forma en que nos comportamos.

Para ahondar en el autoconocimiento de la persona, es necesario recurrir a herramientas que faciliten este proceso y aceleren su ejecución. Los tests tradicionales, sólo muestran una parte del individuo, definiendo un estilo de personalidad, en función de los comportamientos; pero no profundizan demasiado en el origen del mismo, es decir, en los valores y creencias que constituyen el punto de partida con relación a la forma individual de percibir la realidad y el parámetro vital que definirá el comportamiento de la persona.

Los valores tienen un origen en la educación recibida en la infancia, pueden ser genéticos o también ser la expresión de la esencia de nuestro ser. Sea cual fuere el origen, lo importante es tomar conciencia de cuáles son y analizar las creencias que hemos desarrollado en función de ellos, para poder someterlas a una revisión, con la voluntad de asumirlas o replantearlas.

Herramientas para el auto-conocimiento

La labor de auto-conocerse representa una dura tarea enmarcada en un proceso de desarrollo personal, para lo cual existen diversas vías, unas más rápidas que otras.

El coaching o entrenamiento personalizado por ejemplo, es un sistema en el cual, el coach ayuda al entrenado a descubrir sus pautas limitadoras de comportamiento. Sin embargo, para que esta ayuda sea posible, el coach tiene que ser una persona a su vez muy desarrollada personalmente, con una claridad de mente y un profundo auto-conocimiento personal.

En estos procesos, el individuo se convierte en el protagonista objetivo, testigo y observador de sus propios procesos.

Lo que diferencia este sistema de los tradicionales es que la persona debe de aprender a sentir sus comportamientos porque para efectuar cambios trascendentales dentro de uno mismo, no puede hacerse eliminando aquellos comportamientos mediante la disciplina, la sublimación, o por medio de ningún otro acto de voluntad: hay que investigar y comprender las causas. Esto requiere paciencia y un darse cuenta, en el que no hay juicios de ninguna clase, procesos mentales y analíticos, sino desde el "sabio interior" es decir, como dijo San Agustín "Dentro de mí hay uno que sabe más de mi que yo mismo".

4. Herramientas al servicio del coaching para la gestión del talento

4.1 Evaluación previa

4.1.1 DAFO

El Análisis FODA o Análisis DAFO (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- 2) ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- 3) ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- 4) ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas bajo el análisis y la estrategia genérica a emplear, que más le convenga en función de sus características propias.

El análisis consta de cuatro pasos:

- 1) Análisis Externo (También conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- 2) Análisis Interno
- 3) Confección de la matriz DAFO
- 4) Determinación de la estrategia a emplear

ANÁLISIS EXTERNO

La persona o grupo de personas no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una persona.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- 1) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la persona. Estos pueden ser:

- SITUACIÓN LABORAL
- SITUACIÓN FAMILIAR
- SITUACIÓN ECONÓMICA

2) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la persona en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD, que la persona podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la persona y que pueden hacer más graves sus problemas.

- **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- 1) ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la persona?
- 2) ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- 3) ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- 1) ¿A qué obstáculos se enfrenta la persona?
- 2) ¿Se tienen problemas económicos?
- 3) ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la persona?

ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la persona, realizando un estudio que permite conocer las habilidades y aptitudes con las que cuenta.

Para realizar el análisis interno de una corporación, deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- 1) ¿Qué virtudes posee?
- 2) ¿Qué le diferencia de cualquier otra persona?

- **Debilidades**

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- 1) ¿Qué se puede mejorar?
- 2) ¿Que se debería evitar?
- 3) ¿Qué percibe la gente como una debilidad que debería modificar?

<i>Matriz DAFO</i>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1.Puntos Fuertes-Amenazas) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la persona en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

- 1-1.Estrategias defensivas: la persona está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- 1-2.Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

- 2-1.Estrategias de supervivencia: Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
- 2-2.Estrategias de reorientación: se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. Debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias.

4.1.2 Test MBTI (Personalidad)

El Indicador de Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés) es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes. El indicador fue creado por Katharine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers durante la segunda guerra mundial, y los criterios utilizados responden a las teorías que Carl Gustav Jung propusiera en su trabajo Tipos Psicológicos.

El indicador es utilizado frecuentemente en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, asesoramiento matrimonial, y desarrollo personal.

Algunos psicólogos académicos han criticado al indicador en la literatura, con el argumento de que "no existen suficientes datos que lo avalen" y que el mismo es un ejemplo del efecto Forer. El efecto Forer (también llamado falacia de validación personal o el efecto Barnum, por P. T. Barnum) es la observación de que los individuos darán aprobación de alta precisión a descripciones de su personalidad que supuestamente han sido realizadas específicamente para ellos, pero que en realidad son generales y suficientemente vagas como para ser aplicadas a un amplio espectro de gente.

El indicador se diferencia de otros tests estandarizados y otros parámetros de medida, tales como la inteligencia, en que no mide una característica sino que clasifica los tipos de preferencias de las personas. De acuerdo a la teoría de Myers-Briggs, mientras que los tipos y parámetros son innatos, los parámetros pueden ser mejorados akin to skills, mientras que los tipos, si el individuo se encuentra en un medio ambiente sano, naturalmente se diferenciarán con el transcurso del tiempo. El indicador intenta establecer el orden en que esto ocurre en cada persona, y es sobre esta información, combinada con entrevistas realizadas a otras personas que han tenido las mismas preferencias, en lo que se basan las descripciones de los tipos. El indicador entonces, es similar a una flecha que intenta apuntar en la dirección de la descripción apropiada. Existe un fuerte debate sobre el aspecto de la teoría que establece que las características en que se clasifican son tipos, y no parámetros que puedan ser mejorados con la práctica.

Sin embargo, los que apoyan el indicador explican que aprender sobre las características innatas es a la vez crear la oportunidad para mejorar como es que uno las aplica en diferentes contextos. En este sentido, el MBTI puede resultar en significativos cambios y crecimiento personal.

Los tipos en que resulta la aplicación del MBTI, conocidos como dicotomías, son extraversión / introversión, sentidos / intuición, pensamiento / sentimiento y Juzgar / Percibir. Cada uno de los dieciséis tipos es identificado como una abreviación de cuatro letras, por ejemplo ESTJ o INFP, que indican el tipo de preferencia en cada dicotomía. El término tipos de mejor ajuste se refiere al código

ético que los facilitadores que utilizan el test deben seguir. El mismo establece que la persona que se somete al test del indicador es siempre el mejor juez sobre cuáles son sus preferencias y que nunca se debe utilizar solo el indicador como base para tomar una decisión.

Para poder realizar el test ir al anexo 9.1.

4.1.3 Evaluación 360º

- **¿Para qué sirve?**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- 1) Medir el Desempeño del personal.
- 2) Medir las Competencias.
- 3) Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- 1) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- 2) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- 3) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360º es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo

requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

- **¿Cómo se elabora?**

A) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- 1) Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- 2) Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- 3) Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- 4) Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B) Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización (ver apartado "Formato").

I. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

II. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:

- 1) Enfoque al Usuario
- 2) Trabajo en Equipo
- 3) Iniciativa
- 4) Desempeño
- 5) Eficiencia
- 6) Rapidez / Velocidad
- 7) Valor
- 8) Agregado
- 9) Confianza y Honestidad

10) Puntualidad

11) Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

C) Conduciendo las Evaluaciones

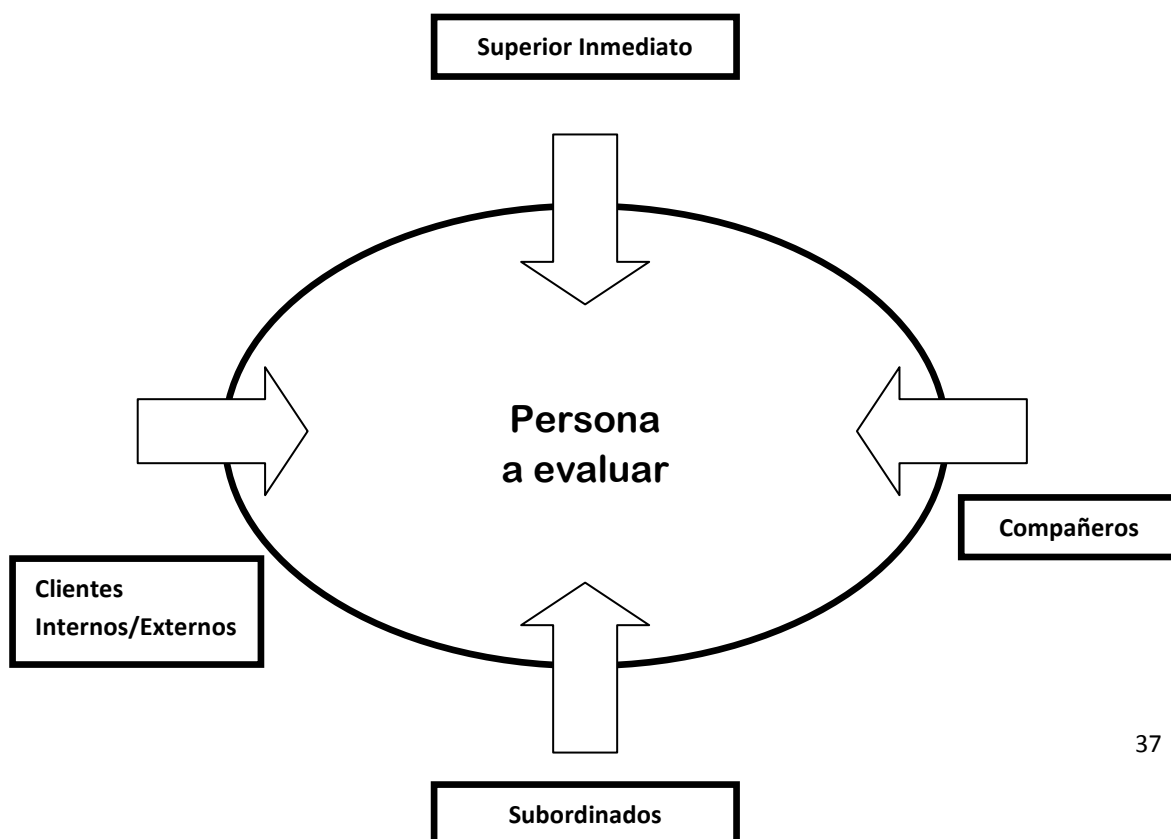
Las personas que recibirán la retroalimentación de 360º seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación. Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

D) Evaluación 360 grados



- **Formato**

Hoja de trabajo 360 grados (factores de éxito)

- 1) Identificar los factores que se consideran requeridos para que los miembros de una organización trabajen de la mejor manera.

Factor de éxito No.1 —> Trabajo en equipo

Factor de éxito No.2 —> Confianza y Honestidad

Factor de éxito No.3 —> Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad

Factor de éxito No.4 —> Enfoque al usuario

- 2) Para cada factor de éxito se deberán generar cinco descripciones de comportamiento que ejemplifiquen el factor de éxito seleccionado. Será importante ser objetivo y emplear comportamientos que sean observables (p.ej: “Termina todas las tareas asignadas en el formato y a tiempo”)

- 3) A continuación se presenta un ejemplo de formato y descripciones específicas del comportamiento esperado sobre el factor 1 “Trabajo en equipo”:

Trabajo en Equipo	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	OCASIONALMENTE	CASI NUNCA
Crecimiento y ambiciones compartidas	5	4	3	2	1
Comparte éxitos y fracasos	5	4	3	2	1
Escucha con atención y respeto	5	4	3	2	1
Plantean y ejecutan juntos	5	4	3	2	1

Trabajo en equipo: las personas que tienen este valor: usan el poder del equipo para resolver problemas de todo tipo, creen firmemente que en que los resultados más creativos y exitosos se logran a través de la participación y el involucramiento.

4.2 Para el desarrollo del proceso coaching

4.2.1 Modelo Grow

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

John Whitmore nos entrega su modelo GROW para definir los 4 pasos por los cuales pasa un proceso de coaching:

- **GOAL (Meta):**

Objetivo: definir y establecer una meta a alcanzar

Preguntas del coach: ¿Cuál es tu reto? ¿Cuál es tu objetivo? ¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta?

- **REALITY (Realidad):**

Objetivo: describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto.

Preguntas del coach: ¿Cuál es tu situación actual? ¿Qué te falta para alcanzar tu reto? ¿Qué dificulta tu camino?

- **OPTIONS (Posibilidades):**

Objetivo: considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones o medir las posibilidades que existen.

Preguntas del coach: ¿Qué opciones tienes? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tienes que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que podrías considerar?

- **WILL (Voluntad):**

Objetivo: establecer un plan de acción detallado y un timing para motivar al coachee y comprometerle.

Preguntas del coach: ¿Cuales son los siguientes pasos?, ¿Cuándo empezarás?, ¿Cómo medirás tus avances?, ¿Qué harás para superar los obstáculos que se te puedan presentar?.

Etapas de una secuencia de coaching (según modelo GROW)

- 1) Establecer los RESULTADOS a alcanzar, tanto a corto plazo como a largo plazo.
- 2) Examinar la REALIDAD para analizar la situación presente.
- 3) Identificar las distintas OPCIONES y estrategias alternativas que existen.
- 4) Determinar un plan de acción (QUÉ, CUÁNDO y QUIÉN lo hará) y la VOLUNTAD de hacerlo.

Sobre el modelo que se presenta, resulta práctico y bastante acertado, aunque me sigue resultando más útil como modelo básico: el GROW (existen otros modelos más complejos como el OUTCOMES y ACHIVE).

El modelo presentado en el vídeo es el siguiente:

- 1) Crear contexto
- 2) Identificación de la situación
- 3) Interpretación
- 4) Indagación
- 5) Centralización de la acción
- 6) Cierre

- Los puntos 1, 2 y 3 conforman el acrónimo “G” del modelo GROW. Es decir, se define la meta u objetivo del cliente. Acertadamente el ejemplo muestra como se transforma un “problema” (“no quiero que me vean como una persona conflictiva”), en un “objetivo” (“mejorar la situación del equipo de trabajo”). Aún así, el objetivo no está claro del todo, ¿Qué significa para el cliente mejorar la situación del equipo de trabajo?, ¿Cómo puede describir su objetivo de forma positiva?
- El cuarto punto (4) se corresponde con el acrónimo “R” del modelo GROW. Supuestamente se “indaga” para conocer la situación. Sin embargo la indagación apunta a intentar comprender “Porqué ocurrió lo que ocurrió”. Las preguntas van orientadas al pasado como por ejemplo: ¿Qué sucedió?, ¿Cuándo sucedió? Si lo pensáis, veréis que esta indagación no aporta nada al cliente. Es más, en una sesión real este tipo de indagaciones pueden bloquear al cliente centrándose en el pasado y olvidándose de su “objetivo” (definido en el punto anterior). El modelo GROW invita, en lugar de “indagar” en el pasado, a conocer la “realidad” presente que está viviendo el cliente. Además las preguntas de indagación traen a la mente del cliente aspectos “guiados” por el coach. Aquí el coach se olvida de seguir su “agenda” (la del cliente).
- El punto 5 se corresponde con el acrónimo “O” del modelo GROW. “Centralización en la acción” en este caso es igual a “Descubrir Opciones” del cliente para conseguir su objetivo. Preguntas como ¿Qué harías? (aunque conviene quitarle el “condicional, y preguntar directamente ¿Qué harás?), invitan a esta exploración. Al igual que en el punto 1, y quizá por defecto del mismo método teatralizado, no se explora lo suficiente en las oportunidades o caminos alternativos que el cliente tiene para conseguir su objetivo.
- El punto 6 se corresponde con el acrónimo “W” del modelo GROW. Explora la voluntad del cliente para hacer lo que ha definido, por eso el coach pregunta cosas como: ¿Lograrás tu cometido?, ¿Cómo te sentirás?, ¿Crees que debes hacer algo más?, etc.

4.2.2 Conversaciones productivas: preguntas poderosas y rapport

Las preguntas efectivas es la principal herramienta con la que trabaja un coach para guiar al coachee, por tanto, cuando un cliente no encuentra respuestas a sus dificultades o soluciones a sus problemas, para el coach no tiene sentido buscar de la misma manera, en el mismo lugar o en la misma dirección que el cliente. No obstante, es útil ayudar al cliente a replantear su forma de definir el asunto, considerar el problema o pensar en una ambición. La técnica del coach es cuestionar la estructura de referencia del cliente. Como consecuencia de ello, las preguntas que son consideradas efectivas en el coaching son precisamente aquellas que proponen al cliente reconsiderar la forma en la que define un problema, asunto o ambición.

Para reformular las características distintivas del arte del coaching indicaremos lo siguiente:

Las preguntas del coach no son para obtener más información del cliente, sino para hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto que se está tratando.

En consecuencia, los coaches no se centran en los detalles técnicos de los problemas de los clientes, puesto que corren el riesgo de caer prisioneros en la misma estructura de referencia limitante. En su

lugar, los coaches exploran la estructura general subyacente en *la manera en la que el cliente afronta un asunto y la forma en la que el cliente busca* alternativas.

De hecho, esta reconfiguración de las estructuras de referencia del cliente o el cambio de perspectiva en los objetivos y asuntos del cliente, le permitirá descubrir repentinamente enfoques totalmente diferentes para definir y resolver problemas y para lograr sus ambiciones.

Esta estructura de referencia del coaching es, a veces, bastante difícil de poner en práctica. Muchos clientes sienten la imperiosa necesidad de ofrecer a los coaches un completo inventario del doloroso y largo camino que les ha llevado al atolladero. Los clientes quieren hablar extensamente de su percepción de los problemas y contextos para explicar por qué se encuentran atascados. No se dan cuenta de que su percepción es el principal factor limitativo que les ha llevado a buscar la ayuda de un coach. Es paradójico que estos clientes suelen sentir o pensar que su coach debe lógicamente conocer todos los detalles informativos que definen su limitante estructura de referencia.

Los coaches que no saben cómo formular las preguntas adecuadas también suelen obtener más y más información del cliente mediante preguntas de naturaleza más descriptiva.

En esta relación paradójica con el cliente, cuanto más atentamente escuche el coach los detalles de la situación y cuanto más esté en sintonía con las emociones del cliente, más riesgos tendrá de quedarse atascado con el cliente en su misma situación sin salida.

Por tanto, la actitud correcta del coach consiste en acompañar al cliente sin adherirse totalmente a la estructura de referencia subyacente, y sin introducirse completamente en el contexto del cliente ni en su estado mental. Un coach sirve para ayudar al cliente a cuestionar sus estructuras de referencia y a percibir su entorno desde nuevos ángulos y sus problemas bajo un enfoque diferente. Las preguntas que transforman las estructuras de referencia permitirán al cliente actuar de manera diferente y crecer.

TIPOS DE PREGUNTAS

- **Preguntas simples / complicadas**

En un proceso de coaching, es útil dejar el máximo espacio posible para que los clientes puedan extenderse en el desarrollo de su propio discurso, definir sus propias estructuras de referencia y desarrollar su propio potencial de crecimiento. En consecuencia, el papel del coach consiste en estar presente de forma bastante ligera y transparente en el “diálogo de coaching”, salvo en unas pocas intrusiones breves, precisas y respetuosas. Esta actitud “minimalista” también se aplica a todas las preguntas del coach.

Cuando se hacen demasiadas preguntas excesivamente largas y complicadas (de las cuales muchas están siempre centradas en el problema) algunos coaches muestran que están indirecta o inconscientemente tratando de proponer soluciones, obtener reconocimiento, justificar su presencia, acelerar el procesamiento del cliente, etc. Aun en el caso de que éstas numerosas, extensas e inapropiadas preguntas estén motivadas por el deseo de ayudar, sólo sirven para interferir en la autonomía del cliente. En el coaching, las preguntas breves, simples y escasas son consideradas más útiles y efectivas.

- **Preguntas neutrales / dirigidas**

Las preguntas también pueden diferenciarse según su objetivo. Normalmente, el objetivo de una pregunta es obtener nueva información o generar nuevas ideas. Para conseguir realmente estos fines, es fundamental que la forma en la que se formula la pregunta no revele una intención de influir en el contenido de la respuesta ni de dirigirla.

Por tanto, las preguntas del coach que permiten una respuesta totalmente abierta del cliente son “preguntas neutrales” y se consideran útiles. A continuación mostramos algunos ejemplos de preguntas neutrales útiles, comparándolas con preguntas cerradas:

Directa (o dirigida): La pregunta “¿está enfadado?” propone una emoción específica y puede centrar la atención del cliente en ese contenido específico.

Cuando se les hace esa pregunta, los clientes pueden centrarse en esa emoción y darse cuenta de que realmente están enfadados. No obstante, la concentración del cliente en una emoción puede exagerar la importancia de esa emoción a costa de otras. Tristeza, temor, etc., puede estar igualmente presentes, pero no son mencionadas por el coach.

Neutral: “¿Qué siente?” es una pregunta abierta para que el cliente defina sus emociones sin ninguna limitación.

La forma de la pregunta “¿está enfadado?” tiene el mérito de ser simple en lugar de complicada. Algunas preguntas dirigidas conllevan tanta información que muestran los juicios, creencias y estructuras de referencia del que pregunta. Parecen proponer que el que escucha debería simplemente aceptar y estar de acuerdo con todo. Si las preguntas dirigidas y complicadas pretenden formalmente obtener información, un rápido análisis de su contenido revelará un efecto contrario:

- 1) “¿No está enfadado o siente al menos una cierta cólera cuando se enfrenta a un entorno tan pasivo que, en realidad, le está obligando a asumir responsabilidades que no le pertenecen?”
- 2) “¿No cree que cuando está en un entorno jerárquico y en una cultura empresarial como la suya, bastante tradicional si no militarista, sería mejor que se lo pensara bien antes de reaccionar ante...?”

Ambas preguntas limitan inmediatamente el terreno tanto al coach como al cliente por las fronteras específicas que crea el lenguaje. También hay que tener cuidado con todas las preguntas que comienzan con una negación como “¿no cree...?”. Cuando los coaches desean ofrecer a sus clientes un espacio realmente libre y abierto que les permita expresarse y crecer sin obstáculos, las preguntas neutrales y simples son especialmente recomendables. En consecuencia, “¿qué piensa?” o “¿qué siente?”, etc., se consideran preguntas mucho más neutrales.

- **Preguntas de negación**

Obsérvese que los dos ejemplos anteriores son preguntas de negación. Este tipo de preguntas de negación como “¿por qué no...?” o “¿qué le impide...?” hacen que el cliente se centre en sus

bloqueos y dificultades. Se recomienda utilizar otras preguntas más positivamente orientadas para ayudar a los clientes a avanzar en la búsqueda y diseño de sus propias soluciones.

- **Preguntas abiertas / cerradas**

Entre las diferentes categorías de preguntas, también hay “preguntas abiertas”, que ofrecen al cliente un amplio espacio para que se exprese, y “preguntas cerradas”, que proponen una elección entre determinadas opciones o alternativas. Las preguntas abiertas aumentan la amplitud del “discurso” personal del cliente, mientras que las preguntas cerradas obligan al cliente a elegir una posición o a decidir sobre un determinado asunto. Consideremos las siguientes preguntas abiertas:

- 1) ¿Qué quiere hacer ante la situación?
- 2) ¿Cuáles son sus opciones?
- 3) ¿Cuál podría ser su próximo paso?
- 4) ¿Qué fecha límite fijaría para esta decisión?
- 5) ¿Qué siente al enfrentarse a una situación como esta?

Cuando el coach hace preguntas abiertas, los clientes pueden responder lo que quieran, sienten o piensan. No hay nada en la manera de formular la pregunta que indique que el coach tiene una expectativa u objetivo específico. Este tipo de preguntas sirve para obtener una respuesta auténtica del cliente, que podría ser larga o corta, original o inesperada, asertiva o dubitativa, etc.

Hacia el final de las sesiones de coaching, es útil que el coach dirija el discurso del cliente hacia un asunto más centrado o una conclusión. En ocasiones, es verdaderamente útil que el coach ayude al cliente a limitar el alcance de su discurso personal. En estos casos el coach ofrecerá preguntas cerradas del tipo “esto o lo otro” cuyo objetivo es que el cliente decida y actúe.

- 1) ¿Quiere decidir ahora qué medidas tomar o es aún algo pronto para ello?
- 2) ¿Prefiere la opción A, B o C?
- 3) ¿Va a reaccionar de manera inmediata o prefiere dejar que el asunto madure durante algún tiempo?
- 4) ¿Le molesta esta ocurrencia o, por el contrario, se siente estimulado por ella?

Todas estas preguntas proponen una alternativa o elección. El cliente se sitúa en una posición en la que tiene que elegir entre dos o más opciones propuestas por el coach. Las opciones deberían surgir del discurso previo del cliente. En los ejemplos anteriores, si el cliente aún no ha optado por una de las alternativas, las preguntas “cerradas” del coach le sugieren que ha llegado el momento de hacerlo.

Por tanto, este tipo de preguntas son útiles para confirmar que el cliente ya ha realizado una elección inconsciente o para confirmar que ya está preparado para elegir. Obsérvese que la forma de las preguntas “cerradas” puede servir para dirigir al cliente hacia una conclusión, sin

influir de ninguna manera en el contenido de la elección del cliente. De hecho, las preguntas cerradas no deben hacerse para que los coaches puedan cumplir con sus agendas.

Los coaches profesionales tienen cuidado con las preguntas cerradas. Si se proponen las alternativas demasiado pronto, el cliente podría no estar preparado para tomar una decisión. “No lo sé”, suele ser la respuesta impotente que indica que la pregunta ha sido formulada demasiado pronto por el coach. En consecuencia, es útil saber cuándo se puede hacer una pregunta cerrada.

Una pregunta cerrada oportuna puede provocar o confirmar una decisión o conclusión. Una pregunta cerrada realizada demasiado pronto puede mostrar impaciencia por parte del coach o también que el cliente aún no está preparado para decidir.

El coach debe estar atento a ambas situaciones controlando su propia impaciencia.

Después de responder a una pregunta cerrada, los clientes suelen esperar que el coach mantenga la iniciativa y formule una nueva pregunta estructurada. Por tanto, las preguntas cerradas suelen crear una pausa en la responsabilidad del cliente. Un estímulo lingüístico sensato o una pregunta abierta del coach ayudarán a los clientes a profundizar más en la dirección definida por su elección, o les dirigirá a un nuevo asunto o secuencia en la sesión de coaching.

- **Preguntas activas / analíticas**

Otra diferenciación entre los tipos de preguntas distingue entre las centradas en obtener una respuesta analítica y las centradas en provocar una acción. En general, las preguntas analíticas obtienen respuestas que describen el pasado del cliente, una estructura de referencia adquirida por el cliente, o asuntos que deben resolverse para que pueda tomarse una decisión con toda la información o para que sea posible actuar.

Al hacer preguntas analíticas, los coaches ayudan a los clientes a centrarse en entender sus motivaciones, contexto, apoyo del entorno, límites, etc. Los clientes después explicarán los detalles históricos y contextuales de su problema o ambición. Cuando un coach formula este tipo de preguntas, obtiene información, explicaciones y, a veces, justificaciones. Por tanto, las preguntas analíticas no son necesariamente las preferidas por los coaches que desean ayudar a los clientes a centrarse en las acciones y soluciones que tomará en el futuro.

De hecho, si el coaching es un proceso de acompañamiento centrado en actuar y conseguir resultados, las preguntas útiles se centran intensamente en el cambio activo orientado al futuro, y en aplicar soluciones que resuelvan los problemas del cliente y le lleven al éxito.

- **Preguntas únicas / múltiples**

Un excelente indicio de que los coaches podrían estar involucrándose demasiado en un enfoque analítico es cuando hacen un montón de preguntas, una tras otra, sin apenas mantenerse en silencio ni dejar al cliente tiempo para pensar o buscar una respuesta. Las buenas preguntas de coaching suelen ir solas y consiguen que el cliente presente su discurso de manera bastante reflexiva.

➤ **¿Por qué?**

La primera consecuencia práctica de una estrategia de coaching orientada hacia la búsqueda de soluciones es evitar preguntar “¿por qué?” a toda costa. Casi todas las veces que se hace esta pregunta, la respuesta que se obtiene es una exposición detallada de la vieja estructura de referencia que limita la agilidad mental del cliente o su transformación emocional.

Siguiendo esta lógica, todas las preguntas centradas en comprender los problemas del cliente, sus dificultades, elecciones equivocadas en el pasado, contexto, etc., podrían considerarse bastante inútiles. Las preguntas del tipo “¿por qué?” se basan en la creencia popular de que para “tener éxito uno ha de entender por qué ha fracasado”. De hecho, sólo sirven para que el cliente continúe deambulando en la misma estructura de referencia limitada. Un proceso de coaching sirve para conducir cuidadosamente al cliente “fuera de la caja”.

Existen, desde luego, algunas excepciones a la anterior afirmación. Un coach podría preguntar “¿por qué?” para conocer mejor cómo el cliente está frenando el desarrollo de su potencial. Si el coach ignora la información obvia e intenta en cambio captar la visión del mundo del cliente, sus ideas básicas, modelos de conducta, etc., entonces la respuesta del cliente a la pregunta del tipo “¿por qué?” puede ser muy rica para mejorar el trabajo del coach en el futuro.

En consecuencia, si alguna vez un coach pregunta “¿por qué?”, no es para escuchar el contenido de la respuesta relevante a una situación específica, sino más bien para conocer la manera general en la que el cliente piensa y siente. La respuesta, en tal caso, ofrece numerosos indicios de las limitaciones inherentes a la estructura de referencia del cliente.

➤ **¿Cómo?**

Las preguntas centradas en la acción tienen el mérito de animar a los clientes para que imaginen cómo crear nuevas posibilidades. Estas preguntas comienzan con “¿cómo podría...?” o “¿cómo puede...?” En general, las preguntas que comienzan con “¿cómo va a...?” se consideran mejores preguntas de coaching. En función del trabajo previamente realizado por el cliente, este tipo de preguntas abiertas pueden ser neutrales o ser sutilmente dirigidas.

A los clientes que parecen estar preparados para pasar a la acción se les pregunta: “¿Cómo va a...?”. Estas preguntas indican que ya es hora de reflexionar sobre la estrategia, táctica o comportamiento. Esta hipótesis podría haber sido confirmada por el trabajo efectuado antes de la pregunta, en cuyo caso se considera una pregunta “neutral”. No obstante, si el cliente no ha mostrado ningún indicio de estar preparado para pasar a la acción, esta pregunta intenta que el cliente defina una acción concreta. Por tanto, si la pregunta “¿cómo podría...?” se realiza demasiado pronto puede considerarse una pregunta dirigida y ser, en consecuencia, inapropiada.

Por ejemplo, consideremos las dos preguntas siguientes:

“¿Va a explicarle a su jefe su punto de vista?”

Esta pregunta es simple, analítica y neutral. “¿Va a...?” indica al cliente que considere la posibilidad de pasar a la acción. Podría servir para que el cliente hablase de las ventajas e inconvenientes de una determinada acción, lo que en realidad retrasa temporalmente su decisión de actuar. Esto podría ser oportuno si el cliente no está preparado para imaginar la acción, o inoportuno si el cliente se siente cómodo retrasando las decisiones.

“¿Cómo va a explicarle a su jefe su punto de vista?”

Esta pregunta se considera simple, activa y sutilmente dirigida. Al comenzar con “¿cómo?” presupone que la respuesta será una explicación. La pregunta se centra en *cómo* el cliente lo explicará. La pregunta sugiere que el cliente debería prepararse para actuar. De hecho, la decisión de pasar a la acción ya ha sido tomada. No obstante, si el cliente no está preparado para explicarlo, el coach podría estar siendo “insistente” antes de tiempo. En cambio, si el cliente está preparado para actuar, entonces la pregunta oportuna indica que ya es hora de pasar a definir estrategias y comportamientos efectivos.

En general, las preguntas de coaching que sirven para que el cliente se centre en la elaboración de planes de acción y en la puesta en marcha de soluciones se consideran mucho más efectivas que aquellas que hacen que el cliente se centre en analizar y comprender los hechos pasados o presentes.

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

Además de estar atentos para elegir el tipo de pregunta adecuado, los coaches también prestan especial atención a la manera de formular las preguntas. Esta atención se centra en el *contenido* lingüístico de las preguntas. Consideremos, por ejemplo, la primera pregunta que un coach puede formular a un cliente al comienzo de una sesión de coaching para sugerirle que se centre en el trabajo en curso:

- 1) “¿Cómo puedo ayudarle?” o
- 2) “¿Entonces?... (Seguido de un largo silencio)” o
- 3) “¿Qué asuntos quiere tratar hoy?” o
- 4) “¿Qué le trae por aquí hoy?” o
- 5) “¿Qué quiere conseguir en esta sesión?” o
- 6) “¿Qué espera hoy de mí?” o
- 7) “¿Cómo van sus asuntos ahora?” o
- 8) “¿De qué quiere que hablemos hoy?”
- 9) Etcétera.

Se considera que la primera pregunta al comenzar una sesión de coaching “establece el escenario”. Los anteriores ejemplos muestran cómo esta pregunta esencial suele formularse de forma muy rutinaria. En cierto modo, estos ejemplos pueden parecer todos iguales. De hecho, la mayor parte de estas preguntas

son relativamente abiertas y están centradas en el futuro. Todas estas preguntas también indican que los clientes asumen responsabilidades y dirigen activamente el comienzo de la sesión de coaching.

Un examen más profundo de la formulación lingüística de cada pregunta revela, no obstante, que son preguntas bastante diferentes. Cada una sugiere sutilmente una estructura de referencia de coaching distinta. Mientras que algunas de las preguntas proponen al cliente un papel activo y responsable, dos de ellas sugieren al cliente que demande algo al coach. Mientras que una de las preguntas hace referencia a un asunto totalmente abierto y no dirigido, otra sugiere al cliente que evalúe su actual situación y otra se centra inmediatamente en la definición de sus objetivos.

Todas estas formas de iniciar una sesión de coaching son esencialmente diferentes, y pueden producir respuestas y resultados por parte de los clientes radicalmente diferentes. Esto significa que todas las preguntas del coach merecen una reflexión sobre su objetivo. Es necesaria una elección cuidadosa de las palabras en todas las preguntas para transmitir adecuadamente la intención del coach. A lo largo de una sesión de coaching, la elección de las palabras utilizadas en las preguntas no es inocente. Sin olvidar este “imperativo lingüístico” en todas las habilidades profesionales de coaching, podemos ahora enumerar otras categorías de preguntas y estudiar su función como potentes herramientas en el “arte del coaching”.

- **Otorgar poder al cliente**

Una cuidadosa formulación de las preguntas puede ayudar a los coaches a recordar a los clientes que son los responsables de dirigir su trabajo. Cuanto más sitúe el coach al cliente en el centro del proceso de coaching, más autonomía desarrollará éste y más se centrará en sus objetivos y ambiciones personales. Los coaches hacen esto formulando preguntas regularmente que sugieren a los clientes ser activos y tomar decisiones sobre el contenido y el progreso de su trabajo.

Considere las diferentes maneras de formular las siguientes preguntas:

- 1) “¿Qué resultados desea conseguir hoy?”
- 2) “¿Cómo quiere comenzar este trabajo?”
- 3) “¿Dónde se encuentra ahora?”
- 4) “¿Cuál podría ser su próximo paso?”
- 5) “¿Cómo le gustaría terminar esta sesión?”
- 6) “¿Qué planea hacer cuando vuelva a su trabajo antes de su próxima sesión de coaching?”

Dirigirse a los clientes directamente con el “tú” es un enfoque mucho más activo y efectivo que intentar “proteger” a los clientes mediante fórmulas más indirectas o impersonales. Los coaches profesionales evitan palabras como “nosotros” o “uno” o fórmulas centradas en la utilización del “yo” por parte del coach, ya que trasladan la atención del cliente al coach.

- **Respetar al cliente**

Las preguntas de coaching útiles piden permiso a los clientes. Dado que los clientes sólo pueden responder éstas preguntas con un “sí”, pueden considerarse puras formalidades. Más allá de este primer nivel de socialización, las preguntas solicitando “permiso” ayudan a los coaches a recordar regularmente a los clientes que el espacio de coaching les pertenece. Antes de introducirse en el espacio “privado” del cliente, los coaches manifiestan respeto y piden a los clientes permiso para “entrar”.

- 1) “¿Puedo interrumpirle aquí?”
- 2) “¿Puedo hacerle una pregunta?”
- 3) “¿Le importa si intento reformular lo que creo que he comprendido?”
- 4) “¿Puedo decirle lo que siento?”

Obviamente, algunas de estas preguntas son completamente paradójicas. Preguntar si uno puede interrumpir es ya una interrupción, y preguntar si uno puede realizar una pregunta es ya una pregunta. Con todo, estas preguntas muestran que el coach respeta el “espacio de coaching” del cliente. También son una manera sutil de conseguir toda la atención del cliente antes de que el coach intervenga. Cuando los clientes otorgan a los coaches el permiso para intervenir en su discurso personal, la probabilidad de que escuchen atentamente la propuesta del coach es mucho mayor.

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

Existen otras categorías de preguntas más “estratégicas” o potentes, que proponen al cliente que realice un análisis personal más creativo, original o inesperado. Estas preguntas “estratégicas” sugieren que los clientes piensan de diferentes formas, se sitúan a una distancia “crítica” de sus asuntos, problemas u objetivos, intentan adoptar otros enfoques “indirectos”, etc. El objetivo de las preguntas estratégicas es sorprender o desequilibrar a los clientes para que aparezcan nuevas perspectivas sobre los problemas, objetivos y asuntos.

Cuando formulan preguntas estratégicas, los coaches toman decisiones, “juegan” con el cliente y contribuyen a abrir su discurso y sus procesos de exploración. Con este tipo de preguntas, los coaches formulan propuestas de trabajo que ayudan al cliente a “redirigir” su atención para que adopten como mínimo un punto de vista que les sorprenda. Obviamente, para que el coach consiga los mejores resultados, es necesario que los clientes estén preparados y dispuestos a “seguir el juego” para transitar por estas avenidas inesperadas.

En consecuencia, la estrategia para formular las siguientes preguntas “potentes” se basa en establecer una sólida relación coach-cliente. El prerrequisito para realizar preguntas “estratégicas” es que exista previamente una sólida alianza entre el coach y el cliente. Las preguntas estratégicas pueden dividirse en varias categorías.

Una advertencia antes de que presentemos una breve lista de tipos de preguntas potentes. Un coach principiante o ignorante podría tomar las siguientes preguntas como una metodología, y pensar que su memorización y formulación a los clientes servirá para obtener resultados, pero descubrirá que no es así. Una pregunta potente la mayor parte de las veces surge espontáneamente en una sesión de

coaching, casi sorprendiendo al coach que la ha formulado. Para que aparezca este momento mágico, debe existir previamente una sólida relación coach-cliente, basada en el silencio y la presencia del coach, la escucha atenta y la percepción intuitiva de la estructura de referencia del cliente. Teniendo esto en mente, el coach podría formular los siguientes tipos de preguntas potentes.

- **Solución ideal**

Para ayudarle a “pensar fuera de la caja”, las preguntas simples pueden sugerir al cliente que se “atreva” a pedir resultados en última instancia positivos para sus asuntos, problemas y objetivos. El coach puede sugerir muy directamente a los clientes que busquen objetivos “sólidos”, “elevados” y “bellos”.

- 1) “¿Cuál sería su resultado ideal?”
- 2) “¿Cuál sería el mejor escenario posible?”
- 3) “Si realmente se atreviese a verbalizar sus esperanzas más profundas, ¿qué diría?”
- 4) “¿Cuál es en última instancia su objetivo?”
- 5) “En el mejor de los mundos posibles, ¿cuál sería su mayor deseo?”
- 6) “Si la situación fuese perfecta, ¿cómo sería?”
- 7) “¿Cuál sería su objetivo más elevado? Aquel que ni siquiera se atreve a compartir conmigo”.
- 8) Etcétera.

- **Preguntas mágicas**

Un enfoque similar comprende la utilización de magia, mitos, héroes y súper poderes:

- 1) “¿Qué haría con una varita mágica?”
- 2) “Si apareciese un ‘genio’ que le concediese tres deseos, ¿cómo resolvería este asunto de forma perfecta?”
- 3) “¿Qué haría en esta situación su héroe (modelo de conducta, gurú, etc.) favorito?”
- 4) “¿Qué haría para arreglar las cosas si tuviese súper poderes ilimitados?”
- 5) “Si le preguntase al viejo hechicero (brujo bueno) que hay dentro de usted, ¿qué diría?”
- 6) “¿Qué le recomendaría hacer su mejor amigo de la infancia?”
- 7) “¿Qué piensa su ángel de la guarda de esto?”

- **Preguntas para proyectar el futuro:**

Otro enfoque creativo consiste en pedir al cliente que piense en el futuro e imagine que ha resuelto de forma perfecta su problema o ha conseguido su objetivo. Mediante esta proyección, los coaches primero piden a los clientes que *describan* la situación resuelta de manera ideal, o la ambición conseguida más allá de lo razonable, o un resultado de éxito pleno,

o una relación que se ha desarrollado felizmente, etc. Una vez que el cliente ha finalizado su descripción, entonces el coach le pregunta cómo lo ha conseguido.

- 1) “Imagine que ya han pasado varios años. El problema está totalmente resuelto. Describa la situación. (ENTONCES) ¿Qué ha hecho para conseguir este resultado satisfactorio?”
- 2) “Imagínese dentro de cinco años cuando todo es exactamente como desea. ¿En qué ha cambiado desde su actual situación? (o) ¿puede describir su entorno? (o) ¿puede hacer un inventario de sus éxitos? (ENTONCES) ¿cómo lo ha conseguido?”
- 3) “Imagine que ha resuelto su problema de la forma más satisfactoria posible, ¿cuál ha sido el resultado final? (o) ¿puede describir cómo se siente? (ENTONCES) ¿qué ha hecho para llegar hasta ahí?”

- **Preguntas sobre estrategias pasadas**

Obviamente, para los clientes más reservados o realistas reacios a dejar volar su imaginación, otras preguntas equivalentes pero más clásicas tienen como objetivo realizar un inventario de las estrategias que el cliente puso en marcha con éxito en el pasado. De forma muy parecida a como hacían con las preguntas anteriores, los coaches sugerirán a los clientes que busquen en sus experiencias personales para desenterrar recursos que hasta ese momento no habían sido considerados útiles para resolver el problema.

- 1) “¿Se ha enfrentado con anterioridad a situaciones similares (problemas, personas parecidas, objetivos aparentemente inalcanzables, etc.) en el pasado? (ENTONCES) ¿cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?”

- **Movilidad en el espacio**

En casi todos los tipos de preguntas anteriores, los coaches pueden sugerir a los clientes que se pongan de pie y/o se *muevan* por el espacio para ver los problemas desde un ángulo o punto de vista diferente. Se puede pedir a los clientes que se levanten, tomen cierta distancia y “se miren a sí mismos” en su silla vacía desde lejos. Entonces el coach puede preguntar:

- 1) “¿Cuál es su percepción de “su” problema?”
- 2) “¿Qué nuevo consejo se daría ‘a sí mismo’?”
- 3) “¿Qué recursos cree que podría utilizar?”
- 4) “¿Qué posible y evidente solución ni siquiera está considerando?”
- 5) “Si fuese su asesor personal, ¿qué le diría para ayudarle a resolver el problema?”
- 6) Etcétera.

Un claro potencial inherente a este tipo de movimientos es que el cliente se ponga en *acción* para encontrar nuevas perspectivas. Esto puede ser especialmente útil para los clientes que parecen encontrarse “atascados” o paralizados en una situación que consideran sin “salida”. Después de esta “maniobra” en el espacio, los coaches pueden pedir a los clientes que vuelven a su posición inicial en la silla vacía y saquen conclusiones sobre las opciones o percepciones propuestas, y después desarrollen planes de acción y establezcan plazos apropiados.

Esta “proyección externa” también puede realizarse mediante un enfoque original, creativo o humorístico utilizando objetos personales o apropiados del entorno:

- 1) “¿Cuál es su libro favorito? ¿Dónde está? Según ese libro, ¿qué debería hacer ahora?”
- 2) “Su perro realmente le presta atención. Desde el punto de vista del perro y si pudiese hablar, ¿qué aspectos comentaría que ni siquiera ha considerado?”

- **Ir poco a poco**

Para los clientes que piensan que sus objetivos o problemas son insuperables o demasiado grandes para ser afrontados, las preguntas estratégicas tranquilizadoras les sugieren que dividan la “tarta del problema” en porciones mucho más pequeñas. Cuando el miedo limita la capacidad de acción, estas porciones se pueden analizar y digerir mucho más fácilmente. Esta estrategia de coaching sugiere un enfoque muy gradual basado en “ir paso a paso” y compuesto de secuencias mucho más pequeñas, fáciles y manejables.

- 1) “¿Cuál podría ser su primer y más pequeño paso en la dirección adecuada?”
- 2) “¿Cuál podría ser la primera medida para que comenzase a andar por el camino apropiado?”
- 3) “Si dividiese su reto en diez partes iguales, ¿a cuál de ellas se enfrentaría en este momento?”
- 4) “¿Cuál es el primer, más inmediato y menor cambio posible que puede realizar?”

- **Preguntas sobre el peor escenario**

Una estrategia interrogativa relativamente paradójica y algo sorprendente consiste en pedir a los clientes que procedan mediante un enfoque contrario al que se consideraría normalmente como de “sentido común”. A través de este tipo de trabajo, los clientes a veces se dan cuenta de que ya están en el peor escenario posible y de que la situación sólo puede mejorar. Asimismo, en ocasiones, al considerar opciones realmente “negativas”, aparecen repentinamente nuevas estrategias favorables o constructivas.

- 1) “¿Cuál sería su opción más catastrófica?”
- 2) “Si la situación empeorase lo más posible, ¿cómo sería?”
- 3) “Si deseara fracasar completamente, ¿cómo lo haría?”
- 4) “Si ese fuese su objetivo, ¿cómo conseguiría que todo su equipo se pusiese en contra suyo?”

- **Afirmaciones paradójicas**

Esta estrategia sugiere que:

- 1) Todos los “problemas” evidentes son grandes oportunidades.
- 2) Todas las situaciones de “crisis” evidentes presentan cambios positivos y necesarios.
- 3) Todas las “parejas problemáticas” en la vida de una persona ofrecen una oportunidad de crecimiento o aprendizaje.
- 4) Todo lo que crea desorden y trastornos en una vida bien planificada es el resultado de una “fuerza vital” que uno aún no ha reconocido.
- 5) Etcétera.

- **Considere las siguientes preguntas de coaching:**

- 1) “¿Qué haría si este problema aparentemente difícil fuese realmente una oportunidad para comenzar a pensar en cambios importantes?”
- 2) “¿Cómo reaccionaría ante esta situación aparentemente negativa si fuese realmente una solución a muchos de sus problemas?”
- 3) “¿Qué debería comenzar a cambiar dentro de sí para acoger de forma positiva este suceso aparentemente problemático?”
- 4) “Si este problema fuese en realidad una oportunidad de crecimiento, ¿qué empezaría a cambiar en sí mismo?”
- 5) “¿Y si esta ‘persona problemática’ le estuviese ofreciendo una oportunidad para aprender algo sobre sí mismo?”

- **Cambio de asunto**

Basándonos en el principio de que un tren siempre puede ocultar a otro, o de que en el coaching un problema suele servir principalmente para ocultar otro problema, los coaches pueden formular preguntas para reorientar la atención o energía del cliente hacia problemas hipotéticamente “reales”.

- 1) “Si este problema aparente no ha consumido todo su tiempo y energía, ¿qué quiere hacer realmente con su vida?”
- 2) “Si supiese que el único objetivo de esta situación ha sido desviar su atención vital, ¿hacia qué objetivo motivador dirigiría toda su preciosa energía?”
- 3) “Si no pasase tanto tiempo golpeándose la cabeza contra la pared que tiene delante, ¿dónde se encontraría la puerta hacia su futuro?”
- 4) “¿Podría decirme, de forma breve, cuál es realmente el asunto esencial más allá de toda esta información?”

- **Juegos con paradojas:**

Algunas preguntas estratégicas pueden lanzarse simplemente para crear confusión. En consecuencia, sirven para “desestructurar” temporalmente los hábitos mentales del cliente:

- 1) “¿Cuál es el denominador común obvio en todas sus aparentemente diferentes opciones?”
- 2) “¿Qué es lo contrario de sus opciones aparentemente contradictorias?”
- 3) “¿De qué forma todas sus diferentes alternativas son esencialmente similares?”

Obsérvese que cuando los coaches formulan este tipo de preguntas no tienen una idea precisa sobre cuál será la respuesta del cliente. Al realizar este tipo de preguntas, los coaches sólo intentan interrumpir una forma de pensar del cliente demasiado lineal o lógica. Estas preguntas sirven para desbaratar la mente y hacer que el cliente gire en una órbita más extraña y diferente, alejado de las certezas.

Por tanto, si después de realizar una de estas preguntas la expresión del cliente cambia repentinamente, el coach simplemente se mantendrá en silencio hasta que aparezca una nueva perspectiva que sea propuesta como una opción a explorar.

- **Utilización de poesía**

Dependiendo de las áreas de interés del cliente y de su capacidad de visualización, algunas preguntas de coaching pueden atraer a otros sentidos para crear una ruptura en la estructura de referencia y estrategia del cliente. Consideremos los siguientes ejemplos:

- 1) “Parece que se empeña en ir cuesta arriba y apenas avanza. ¿Cómo podría cambiar la situación para convertirla en un placentero camino cuesta abajo?”
- 2) “Tengo la impresión de que está vadeando una ciénaga y el barro le llega hasta la cintura. ¿Qué haría si estuviese bailando entre las nubes?”
- 3) “Su estrategia reactiva parece tan sutil como la de un rinoceronte impaciente. ¿Cómo actuaría ante esta situación si fuese tan ligero como una pluma?”

- **Preguntas sistémicas**

En ocasiones las preguntas sistémicas se denominan “circulares” para hacer referencia al principio de circularidad de los sistemas, o también preguntas “reflexivas” por su efecto indirecto sobre el entorno. Su formulación es apropiada cuando el coaching se realiza en sistemas estructurados como familias, equipos o en redes más formales.

El potente efecto de las preguntas circulares reside en su capacidad de aumentar la conciencia de las interacciones colectivas complejas y de impulsar la transformación de los sistemas formales. Para que sean efectivas, éstas preguntas, se suelen formular a una persona concreta ante la presencia de todos los miembros de un sistema, y hacen referencia a informaciones o

comportamientos que esa persona percibe en el resto del equipo o de los integrantes de la familia.

Ejemplos:

- 1) “¿Cuáles serían los objetivos indirectos de este proceso de coaching en equipo si fuesen formulados aquí por su líder?”
- 2) “Cuando el líder de su equipo se muestra impaciente en las reuniones del equipo, ¿quién es el primero en el equipo que se da cuenta y le ofrece su apoyo?”
- 3) “Cuando su ayudante se siente estresado debido al exceso de trabajo en el equipo, ¿quién es el primero en el equipo que se muestra comprensivo y le ayuda a buscar soluciones?”
- 4) “Cuando es hora de que el equipo se centre en un nuevo proyecto, ¿quiénes suelen ser los tres voluntarios más motivados?”
- 5) “¿Quiénes son los dos miembros del equipo más inclinados a discrepar entre sí en las reuniones sea cual sea el asunto o problema a tratar?”
- 6) “¿Quién se beneficia más de la elección colectiva de Jorge como chivo expiatorio del equipo?”

Este tipo de preguntas sistémicas también pueden ser formuladas a un cliente concreto en una sesión de coaching individual. En este caso, el efecto “circular” de la pregunta sobre el entorno será menor. Con todo, podría ser realizada para ayudar al cliente a percibir mejor la influencia de su entorno cuando se centra en la resolución de problemas o cuando logra sus objetivos.

- 1) “En su entorno familiar, ¿quién le apoyará más activa e incondicionalmente durante su próxima fase de transición?”
- 2) “Cuando su vicepresidente de operaciones se centra en obtener mejores resultados, ¿qué hace exactamente su vicepresidente financiero para contribuir a ello?”
- 3) “¿En quién puede confiar más para que le apoye en el entorno externo de su equipo cuando tiene dificultades?”

Numerosas subcategorías de estas preguntas circulares o sistémicas tienen en cuenta algunos de los criterios ya expuestos en el presente artículo. Pueden estar centradas en los problemas o en las soluciones, en el pasado o en el futuro, en comportamientos o en valores, ser neutrales o estar dirigidas, etc. Su gran efectividad reside principalmente en su capacidad de conseguir que el cliente individual o colectivo se centre en desarrollar el potencial de relación entre todos los integrantes de un sistema concreto o de un entorno más amplio.

- **Afrontar la relación coach/cliente**

Observe que si los clientes a menudo presentan a los coaches problemas o asuntos relacionados con sus vidas personales o profesionales, la relación coach-cliente ofrece numerosos indicios sobre la calidad de las relaciones y procesos que los clientes desarrollan en esos otros entornos. Para ser más precisos, en la relación con sus coaches, los clientes

“transfieren” inconscientemente reflejos y comportamientos que exhiben habitualmente en sus “otros” entornos.

- **A continuación presentamos algunos ejemplos comunes:**

- 1) Los clientes que desean trabajar sobre asuntos relacionados con la “gestión del tiempo” frecuentemente mostrarán el mismo comportamiento con sus coaches, llegando tarde a las sesiones de coaching o cambiando la fecha o la hora de muchas sesiones por motivos siempre “urgentes”.
- 2) Los clientes que apenas respetan las necesidades de los demás en sus entornos laborales o familiares, suelen pensar que sus coaches deberían estar disponibles permanentemente y al momento.
- 3) Los clientes que dedican tiempo a atender a otros y temen su rechazo u opiniones negativas, podrían mostrar relaciones similares con sus coaches por las mismas razones.

Algunas preguntas indican que los clientes hacen paralelismos entre sus asuntos laborales y lo que ocurre realmente en la relación coach-cliente. Estas preguntas podrían acelerar el trabajo sobre los asuntos esenciales, al ayudar al coach y al cliente a centrarse en la relación “real” en la que ambos están participando.

- 1) “¿Se da cuenta que eso mismo también ha ocurrido entre nosotros?”
- 2) “¿En qué cree que me parezco a la descripción que hace de su jefe?”
- 3) “¿Cree que se parece en algo nuestra relación a la que mantiene con su pareja?”

Una breve advertencia: Si la relación coach-cliente no se basa en una sólida alianza o un alto grado de complicidad, este enfoque directo podría asustar al cliente y provocar reacciones defensivas. Por tanto, es útil formular estas preguntas dejando claro que la responsabilidad de que esto ocurra corresponde a partes iguales al coach y al cliente.

- 1) Breves: El período de atención de su interlocutor es limitado. Cuanto más extensa la pregunta, mayor posibilidad de que Ud. se enrede. Es más fácil decir frases cortas.
- 2) Claras: No se utiliza la voz pasiva (la oferta debe ser evaluada), ni las negativas múltiples (Cree que deberíamos vetar la propuesta de discontinuar la política de rechazar repuestos que no hayan aprobado la inspección?)
- 3) Centradas: Para cada pregunta escoja un solo tema. Desglose las preguntas en sus componentes fundamentales y hágalas en secuencia.
- 4) Pertinentes: Concentre sus preguntas en un tema y en una meta. Si una respuesta se desvía del punto, concéntrela con tacto.
- 5) Constructivas: Ud. debe recalcar el aspecto positivo de su forma de abordar las preguntas.

- 6) Neutrales: No confundir neutral con neutra. Evitar las preguntas que supongan respuestas positivas o negativas.
- 7) Abiertas: No sesgar las preguntas a respuestas cerradas.

➤ **Siete tipos principales de preguntas**

- 1) Preguntas concretas: Si quiere hechos, haga preguntas concretas. Se pueden verificar.
- 2) Preguntas explicativas: Pregunte "por qué?" y si puede lograr que el otro también lo haga, le será de gran ayuda.
- 3) Preguntas justificativas: Es difícil pedir una justificación sin que alguien se ponga a la defensiva. Evite este tipo de preguntas.
- 4) Preguntas sugerentes: Lo lleva a obtener la respuesta deseada. Evite este tipo de preguntas.
- 5) Preguntas hipotéticas: Le exige al otro comentar acerca de circunstancias que no han sucedido. Evitar este tipo de preguntas (que pasaría si...)
- 6) Preguntas alternativas: Cuando Ud. sugiere opciones, hace que la respuesta sea mucho más fácil. También puede usarse para manipular, dejando afuera algunas opciones.
- 7) Preguntas de resumen: Son difíciles de contestar y pueden terminar siendo amenazantes.

➤ **El porqué de preguntar "por qué"**

Ofrece dos beneficios inmediatos:

- 1) Cuando Ud. escucha, aprende: La respuesta revela información sobre la persona que responde.
- 2) Cuando Ud. pregunta, expresa respeto: Los otros se sentirán bien al respecto. Los ha incorporado al proceso de toma de decisiones y ha demostrado su respeto por su conocimiento.

➤ **Tres sugerencias para hacer preguntas**

- 1) De a los empleados tiempo para pensar: El silencio es una respuesta aceptable, también lo es "no sé", si la pregunta exige pensar, dé el tiempo y la oportunidad para que puedan hacerlo.
- 2) Informe a sus empleados qué está en juego: Que ganan o que pierden los empleados cuando le dan su respuesta. Sea honesto en cuanto a sus motivos para preguntar y a lo que Ud. pretende hacer con la respuesta.
- 3) Cuando termine de preguntar, cállese y escuche

4.2.3 Columna izquierda

La columna izquierda es una excelente herramienta para mejorar nuestras habilidades de comunicación. Es una técnica poderosa para ver cómo operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizamos la corrección de una situación contraproducente.

El ejercicio de la columna izquierda muestra a los gerentes, que poseen modelos mentales y que esos modelos ejercen una función activa y a veces desfavorable en la práctica de la administración. Una vez que un grupo de gerentes ha realizado los ejercicios, no solo es consciente del papel que desempeñan los modelos mentales sino que comienza a ver por qué es tan importante ser consciente de los supuestos.

La mayoría de las personas mantienen conversaciones con solo una persona en sus vidas cotidianas, consigo mismos.

¿Cuántas veces estamos “hablando” con alguien, pero realmente estamos preocupados por lo que vamos a decir cuando nos toque hablar, o nos pasamos haciendo juicios acerca de la otra persona, o pensando en cosas completamente ajenas a la conversación?

Si escuchamos un poco, es nada más para ver qué tenemos que refutar, o para captar algo de información que necesitamos para hacer lo que queremos hacer.

Si no estamos escuchando a la otra persona, al menos podemos escuchar a quien está más cerca de nosotros.

Pero, mucha gente ni si quiera se escucha a sí mismo bien. Mucho de lo que estamos diciendo en nuestra cabeza es reacción a un estímulo inmediato. Tal vez lo almacenamos, tal vez desaparece tan rápido que ni lo pensamos.

Una excelente forma de empezar a escuchar más a nuestro diálogo interno es por medio del ejercicio llamado, “La Columna Izquierda”, desarrollado por Chris Argyris, en el 2004.

La columna izquierda se origina en un tipo de exposición utilizado por Chris Argyris y sus compañeros. Empieza con la selección de una situación específica donde estoy interactuando con una o varias personas de una manera que no funciona: no produce aprendizaje ni avanza. Reproduzco la conversación por escrito, con forma de guión. Escribo el guión en el lado derecho de una página. En el lado izquierdo, escribo lo que pienso pero callo, en cada etapa de la conversación.

El proceso de realizar la columna izquierda no tiene ninguna complicación. Antes de sostener una conversación con alguien, tomamos una hoja de papel (o varias), y la dividimos verticalmente en dos columnas (lo podemos hacer dibujando una línea recta o doblando la hoja, realmente no importa).

Durante la conversación, escribimos el diálogo en la columna derecha, es decir, lo que la otra persona dijo y lo que yo conteste. En la columna izquierda, con completa honestidad y franqueza, escribimos lo que estamos realmente pensando, no importa la naturaleza del pensamiento.

Ahora vamos a ver un ejemplo, imaginemos una conversación con un compañero de trabajo, Enrique, después de una importante presentación ante el jefe, a cerca de un proyecto en el que trabajábamos juntos. Pero no pude asistir a la reunión y me enteré que la reunión no fue bien.

Conversación:

- YO ¿Cómo ha ido la presentación?
- Enrique: No lo sé. Es pronto para decirlo.
- YO Bueno ¿Qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteamientos eran importantes.
- Enrique: No estoy seguro. Esperemos a ver qué ocurre.
- YO: Quizás tengas razón, pero tal vez podríamos hacer algo más que esperar.

Y si ahora, la misma conversación pero con la columna izquierda:

Que pienso	Que se dice
Todos dicen que la presentación fue un desastre	Yo: ¿Cómo ha ido la presentación?
¿A caso no sabe lo mal que fue?	Enrique: No lo sé. Es pronto para decirlo.
¿O no está dispuesto a decírmelo?	Yo: Bueno ¿Qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteamientos eran importantes.
Tiene miedo de ver la verdad	Enrique: No estoy seguro. Esperemos a ver qué ocurre.
Si tuviera más confianza en si mismo. Podría de aprender de una situación como esta	
No entiendo como no ve lo desastrosa que fue la reunión para nuestros planes	
Tengo que encontrar la forma de espabilarlo	Yo: Quizás tengas razón, pero tal vez podríamos hacer algo más que esperar.

El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. En el ejemplo anterior hago dos supuestos sobre Enrique: él no se tiene confianza, sobre todo en el mal resultado de la reunión y carece de iniciativa. Quizá no sean ciertos pero son evidentes en mi diálogo interno, y ambos influyen en mi modo de llevar la situación. Mi creencia en su falta de confianza se manifiesta porque yo evito decirle que la reunión fue un fracaso. Temo hacerle perder su escasa confianza que se tiene o que sea incapaz de afrontar los problemas, así que menciono el problema oblicuamente. Mi creencia en su falta de iniciativa surge cuando comentamos qué hacer a continuación. El no describe lo que debemos realizar a pesar de mi pregunta. Yo lo interpreto como una prueba de pereza o falta de iniciativa: se contenta con no hacer nada cuando es preciso tomar medidas, con lo cual llego a la conclusión de que tendré que ejercer alguna presión para motivarlo, o bien tomar las riendas del asunto.

La lección más importante de la columna izquierda es ver cómo frustramos oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas. En vez de afrontar nuestros problemas sin rodeos. En vez de decidir cómo actuar para resolver el problema, terminamos el diálogo sin ningún plan de acción claro, más aún, sin ninguna definición clara de un problema que requiera una acción.

Este ejercicio es excelente para mejorar nuestras habilidades de comunicación. Cumple con esta meta en dos aspectos. Primero es la pregunta, “¿Por qué no podemos decir lo que realmente estamos pensando?” Para analizar nuestras columnas izquierdas podemos identificar sentimientos que nuestra educación nos ha enseñado que es “civilizado” no expresar – al menos no a la cara de alguien más. El reprimir nuestros sentimientos es muy nocivo para nuestra salud mental. Por supuesto, sacar nuestras emociones crudas, tal y cual entran en nuestras cabezas, tampoco es muy productivo en una sociedad llena de personas con distinta educación. Pero si podemos enfrentar nuestros sentimientos y reacciones crudas, tal vez podemos encontrar la forma de decir lo que estamos pensando, en una forma que descarga nuestra emoción pero sin que sea demasiado ofensivo para la otra persona.

¿El decir lo que estamos pensando en la forma que provoca la reacción más positiva y productiva en nuestros contrincantes o compañeros, no es la esencia de la Inteligencia Emocional?

Segundo es aprender a escuchar. ¿Cómo podemos decir que estamos escuchando a alguien si nuestra columna izquierda está orientada completamente a otro tema? La idea no es reprimir o suprimir nuestra columna izquierda, sino alinearla con lo que estamos recibiendo de la otra persona en la columna derecha. Otra vez, la honestidad brutal con nosotros mismos es la clave. Con varias repeticiones del ejercicio, combinado con auto-análisis y Coaching, es probable que veamos que nuestra columna izquierda se está volviendo un reflejo apropiado de la columna derecha de la persona con la cual estamos conversando.

La Columna Izquierda puede ser valiosísima para los Coaches. Primero con su propio proceso de aprendizaje – el instrumento principal de un Coach es su poder de escuchar y su habilidad de responder apropiadamente a sus Coachees, a lo cual podemos utilizar las tres aplicaciones del ejercicio discutidas arriba para afinarle.

Un Coach puede emplear La Columna Izquierda en su trabajo con un Coachee individual, para ayudarle a desarrollar un mejor conocimiento de sí mismo y sus modelos mentales, o para mejorar sus habilidades de escucha. El ejercicio también se puede utilizar con varios Coachees a la vez, para exploración mutua o para mejorar la comunicación y honestidad interpersonal. Un Coach contemplando la utilización de La Columna Izquierda con grupos debe asegurar que cada integrante tiene la madurez, la honestidad consigo mismo y la habilidad de aceptar la honestidad de los demás miembros del grupo, necesarias para no ser perjudicado por el proceso. El realizar un trabajo previo con La Columna Izquierda a nivel individual, es una buena idea.

4.2.4 Rueda de la vida

La rueda de la vida es una representación gráfica de cómo valoras tu situación en las diferentes parcelas de tu vida. Es muy fácil: para cada una de ellas, valora del 0 al 10 tu situación actual, y pon debajo la puntuación que le darías a cada una de ellas para que tu situación fuera óptima. Sigue los pasos:

En primer lugar haz una valoración de tu situación actual. Da un valor entre 0 y 10 para cada una de las parcelas de tu vida:

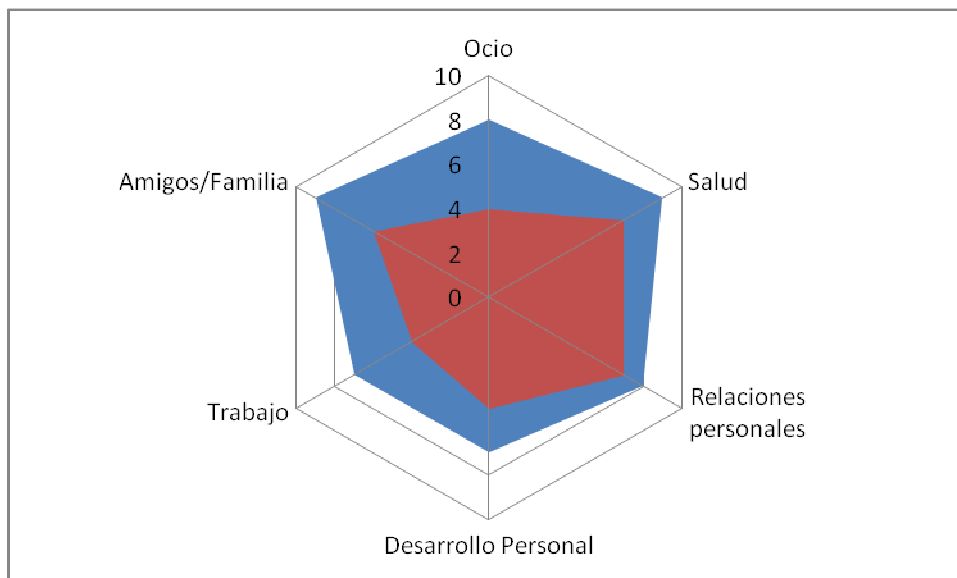
- 1) Ocio

- 2) Salud
- 3) Relaciones personales
- 4) Desarrollo personal
- 5) Trabajo
- 6) Amigos/familia

A continuación para tu situación deseada escribe la puntuación que le darías a cada una de las parcelas de tu vida para que tu situación fuera óptima:

Un ejemplo de cómo se vería gráficamente.

Aspectos	Situación Actual	Situación Deseada
Ocio	4	8
Salud	7	9
Relaciones personales	7	8
Desarrollo Personal	5	7
Trabajo	4	7
Amigos/Familia	6	9



4.3 Para la consecución de objetivos

4.3.1 Metodología SMART

Al preparar un diseño de un proyecto se establecen las metas del proyecto. La meta es la solución del proyecto, pero en la mayoría de casos, las metas pueden ser a largo plazo o muy complejas. Por eso, debe hacerse una distinción entre meta y objetivos, ya que estos últimos son más específicos, cuantificables y verificables que la meta.

S.M.A.R.T. es un acrónimo inglés que significa: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Realistic (Realista) y Time-sensitive (Tiempo) y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y estipular adecuadamente nuestros objetivos.

- 1) Específico: Los objetivos no deben ser ambiguos ni incompletos porque sino los resultados también lo serán. Cuando somos específicos ponemos la fuerza en acción para alcanzar nuestros objetivos. Cuando conocemos exactamente lo que tenemos que conseguir, no hay preguntas ni dudas.
- 2) Medible: Siempre se deben establecer objetivos medibles, no importa si se miden con horas, dinero,... Nuestros objetivos deben ser de tal forma que sepamos cuándo estamos avanzando y cuánto.
- 3) Alcanzable: Hay que diferenciar alcanzable de realista. Un objetivo alcanzable es aquel que es realista y a la vez alcanzable en un período de tiempo más corto del que tengas que emplear en conseguirlo. Tampoco hay que confundir alcanzable con fácil. Los objetivos deberían estar fuera de nuestro alcance para así esforzarnos para lograrlos.
- 4) Realista: Un objetivo debe ser algo que podamos hacer realidad. No significa que no deba ser un gran objetivo, sólo se debe poder realizar. Hay objetivos que para unas personas pueden ser realistas y para otras no, por eso es mejor decidir los objetivos en consenso con más personas.
 - Para aclarar bien estos dos últimos conceptos vamos a poner un ejemplo donde se podrá apreciar claramente la diferencia. Decir que se puede ir andando de Barcelona a Madrid es un objetivo alcanzable, pero si proponemos hacerlo en 3 días, el objetivo no es realista, en cambio, si lo proponemos a 3 meses, el objetivo es alcanzable y realista.
- 5) Tiempo: Es muy importante que pongas una fecha con cada uno de tus objetivos. Eso es importante por 3 razones:
 - Para hacer tu planificación.
 - Para tener la posibilidad de medir.
 - Tu compromiso contigo mismo para conseguir tu objetivo ante de esa fecha.

5. Mentoring

Mentoring es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de la otra persona. Pretende apoyar el desarrollo personal mediante funciones profesionales y psicosociales. Hace más de quince años que Kathy E. Kram articuló estas funciones por primera vez, pero siguen siendo válidas hoy en día.

A continuación vemos las dos vertientes que trabaja o ayuda el mentoring. En las funciones profesionales, se trata de actividades muy relacionadas con la actividad en el trabajo las cuales pretenden dar un gran impulso a las capacidades de la persona protegida, así como la situación de la misma dentro de la empresa. Y por otro lado las psicosociales que se ocupan del ser interior de la persona objeto de las acciones del mentor.

Funciones profesionales:

- Patrocinio: El mentor abre puertas que de otro modo permanecerían cerradas.
- Entrenamiento: El mentor enseña y proporciona feedback.
- Protección: El mentor apoya al protegido y actúa como amortiguador.
- Desafío: El mentor estimula nuevas formas de pensar y actuar y obliga al protegido a aumentar sus capacidades.
- Exposición y visibilidad. El mentor conduce al protegido a tareas que le convierten en alguien conocido por la alta dirección.

Funciones personales psicosociales:

- Servir de ejemplo. El mentor demuestra las clases de comportamientos, actitudes y valores que llevan al éxito en la empresa.
- Consejos. El mentor ayuda al protegido a solucionar difíciles dilemas profesionales.
- Aceptación y confirmación. El mentor apoya al protegido y le muestra respeto.
- Amistad. El mentor demuestra un interés personal que va más allá de los requisitos del negocio.

5.1 Los beneficios y costes del mentoring

5.1.1 Desarrollo del activo humano:

Ahora más que nunca, y en la mayoría de sectores, el activo humano tiene mayor importancia que el activo físico o el financiero. El activo físico se puede comprar y los activos financieros se pueden conseguir fácilmente en el mercado de capitales. Ninguno de ellos diferencia a la empresa que los posee ni les confiere una ventaja competitiva, al menos no durante mucho tiempo. El activo humano por el

contrario, es fuente de innovación y creación de valor. La empresa que posee estas características sí que se diferencia de la competencia y tiene potencial para conferir ventaja en el mercado.

Lo único que diferencia a su empresa y le proporciona una ventaja competitiva son su gente y lo que produce. Hay muchos motivos para desarrollar este activo, y el mentoring es una de las herramientas de desarrollo a su disposición. El mentoring amplía la perspectiva de un empleado y proporciona oportunidades a diferentes personas para que contribuyan a niveles más altos.

5.1.2 Transferencia de conocimientos tácitos

Los conocimientos tácitos son conocimientos difíciles de codificar y almacenar por escrito o en una base de datos. ¿Hay alguien en su empresa que siempre parece saber dónde se guarda cada archivo? ¿Hay alguien que siempre sabe con quién hay que hablar para que se haga una determinada cosa?. Estas personas tienen conocimientos tácitos.

El mentoring proporciona un canal para transferir conocimientos tácitos de una generación de empleados a otra, o de directivos altamente experimentados a otros con menos experiencia. Cuando este canal no existe, hay una información importante que queda aislada y cuando las personas que poseen conocimientos tácitos se jubilan o se van de la empresa, todo lo que saben se va con ellas. El mentoring ayuda a evitar esa pérdida y mantener un conocimiento valioso dentro de la empresa.

5.1.3 Retención de las personas adecuadas

La rotación de empleados es un hecho en muchas empresas y su tasa varía mucho según las empresas y sectores. Con tantas inversiones en contratación de personal, formación y experiencia así perdidas, el daño económico causado por este nivel de rotación es sustancial.

Pero no toda la rotación de personal es mala. En muchos casos, se crea oportunidades para llenar vacantes con personas más cualificadas y en niveles intermedios o superiores, son los empleados fieles y en niveles intermedios o superiores, son los empleados fieles y ambiciosos los que tienen la posibilidad de ascender. Para las empresas el reto es confiar al personal de bajo rendimiento y a las categorías que se pueden sustituir de forma fácil y barata, y combatir agresivamente la rotación entre empleados que aportan un alto valor añadido.

El mentoring es una forma de retener a estos empleados y su poder de retención se basa en lo siguiente:

- Un mentoring eficaz le dice al empleado: “Le tenemos a usted en alta consideración y queremos ayudarle a seguir adelante su carrera”. Este mensaje le dice al empleado que no lo dejarán aparcado en un puesto que no conduce a ningún lado.
- El mentoring establece un vínculo personal y un sentimiento de aceptación dentro de la empresa. Cuando mentor y protegido están bien emparejados, es menos probable que el empleado busque trabajo en otro lado, porque hacer tal cosa significaría romper un valioso vínculo personal con el mentor y la empresa.
- El mentoring refuerza la satisfacción en el trabajo. Un empleado que tenga un mentor eficaz tendrá la sensación real de que está aprendiendo, creciendo y acercándose continuamente a todo su potencial. Eso se traduce directamente en una mayor satisfacción en el trabajo y una mayor tasa de retención.

5.1.4 Coste del mentoring

A pesar de los beneficios, el mentoring no está libre de costes. El tiempo y el esfuerzo dedicado por los directivos a actuar como mentores son recursos que podrían haberse gastado en otra clase de trabajo: planificación, supervisión de operaciones, control presupuestario, hablar con los clientes etcétera. ¿Es una buena compensación? Esta pregunta sólo se puede contestar considerando cada caso en particular y las personas implicadas. De todos modos, muchos directivos consideran que actuar como mentor es algo que vale la pena, justifica su coste y forma parte de sus funciones.

Para concluir este apartado, es bueno tener en cuenta que no todas las personas se beneficiarían por igual de una actuación de mentoring. En general, las personas que más beneficios obtienen se preocupan mucho por su carrera, a diferencia de las que se preocupan más por su trabajo. Son conscientes de su situación, tienen ansias de aprender y mucha ambición.

6. Coaching para directivos

6.1 Distintas formas de atacar el problema

La comunicación está fundamentalmente destinada a producir efectos. Como muy bien dice Edward Hall, especialista en comunicación, “es más importante poner en marcha la respuesta correcta que enviar el mensaje correcto”. Una comunicación eficaz no ordena, induce y aspira a provocar el cambio deseado. La evaluación de la comunicación se medirá por el hecho de que el cambio deseado se corresponda con el cambio obtenido: el resultado de una comunicación se evalúa por sus consecuencias y no por sus buenas intenciones. La mayoría de casos de resistencia al cambio se deben a una comunicación inapropiada.

Comunicar es intervenir para cambiar la situación de otra persona, su construcción de la realidad, para provocar en él comportamientos diferentes. Los estudios han demostrado que un dirigente o un responsable de un grupo dedica el 80% de su tiempo a contactos personales, para resolver problemas técnicos, administrativos, humanos...

Además de saber comunicarse de forma efectiva también debemos aprender a escuchar a nuestro cliente. Aprender a escuchar cómo piensan aquellos a quien nos dirigimos es uno de los aprendizajes que hay que adquirir. El hecho de aprender a escuchar y fijarnos más en las capacidades del otro más que en sus limitaciones es muy importante.

Escuchar es complicado pues implica abstenernos de nuestras reacciones internas y no preparar una respuesta antes que nuestro cliente haya terminado de hablar para así poder alcanzar plenamente al otro, sin por ello, perder de vista el objetivo de la comunicación. Escuchar al otro, es estar atento a 3 niveles emitidos por el interlocutor:

1. Escuchar su proceso mental y su lógica: La manera como construye la realidad, sus interpretaciones, las reglas que le gobiernan, las creencias que tiene, los criterios sobre los que basa su interpretación,...
2. Escuchar el contenido de la comunicación: Las palabras que utiliza para expresarse y, en particular, las palabras sensoriales que usa.
3. Escuchar y observar los indicadores no verbales: La entonación, el volumen, los gestos, las expresiones faciales, las posturas, los movimientos oculares,...

Cuanto más dominemos la capacidad de escucha y de observación, mejor será en intercambio que realicemos con nuestro cliente.

LENGUAJE VERBAL

Durante mucho tiempo cuando se hablaba de comunicación sólo nos referíamos al lenguaje verbal, descartando el lenguaje no verbal, cuando inevitablemente se encuentran relacionados. Sin palabras difícilmente podríamos expresarnos, pero sólo con éstas no podríamos hacer que los demás formen parte de nuestras experiencias ya que las palabras no son más que sonidos.

Las palabras alcanzan al otro más de lo que pensamos, ya que éstas siempre están asociadas a diferentes experiencias dependiendo de cada uno. En diversas ocasiones deberemos pedir a nuestro cliente que nos clarifique sus palabras para de esta manera poder imaginar a qué tipo de experiencia la está relacionando. Como muy bien dijo un experto en comunicación: “una de las causas del fracaso en la comunicación es que hablamos la misma lengua, pero no el mismo lenguaje”.

Las palabras pueden ser tanto motores como frenos para la acción, ya que como hemos mencionado anteriormente son transmisoras de emociones. Por este motivo, siempre provoca una reacción, ya sea, destruir, bloquear, hacer que nazca una intención,... Vamos a enumerar una serie de palabras tipo motor y otras tipo freno:

MOTOR	FRENO
¿Por qué?	¿Con qué objeto?
Fracaso	Resultado
Pero	Y
Contra	Con
Probar	Hacer
Es decir	A la vez
Explicación	Solución
Problema	Objetivo
Causa	Consecuencia
Conocer	Reconocer
Oponer	Insertar
Distinguir	Reunir

Dividir	Conjugar
Afrontar	Confrontar
Oponer	Componer
O	Y
Excluir	Incluir
Fronteras	Puentes
Discutir	Dialogar
Porque	Para que
No esté inquieto	Esté tranquilo
Límites de la situación	Oportunidades de la situación

Puesto que las palabras son potentes instrumentos de influencia, parece conveniente cambiar de vocabulario cuando una situación está bloqueada. Las palabras son llaves: permiten tanto abrir como cerrar salidas, llegar a la solución o alejarse de ella.

En muchas empresas se emplean expresiones del tipo “debemos cambiar”, “no tenemos elección”, para provocar un cambio no basta con esperar que los empleados se inspiren y lo consigan. Hay que ayudarles a ello motivándoles ya que es más eficiente que convencerles. Las expresiones adecuadas serían “Elegimos cambiar”, “lo conseguiremos”,... que provocan de forma inmediata un compromiso con el cambio.

Un aspecto que debemos intentar evitar es el hecho de utilizar la negación ya que provoca el efecto contrario al que queremos conseguir. El hecho de decir “no piense en un perro”, provoca instantáneamente la imagen de un perro en nuestra mente. Al igual que si una empresa comunica a sus empleados que “no tendremos que recurrir a los despidos”, sólo conseguirá que los empleados estén empezando a pensar en la posibilidad de ser despedidos. Por el contrario, si hubieran dicho “tienen sus empleos garantizados”, la reacción hubiera sido de tranquilidad.

En algunos casos concretos usaremos la negación cuando pretendamos producir un efecto paradójico o una confusión mental. Por ejemplo, diciendo “no se trata de volver sobre esa cuestión” pretendemos que se autorice la posibilidad de hacerlo por medio de una prohibición.

LENGUAJE SENSORIAL

El lenguaje sensorial es el lenguaje mejor comprendido dado que es el más próximo a la experiencia vivida. Sin embargo, cada individuo emplea registros sensoriales diferentes. Un individuo más próximo al registro visual usará términos visuales para explicar una situación que otro individuo usaría términos auditivos (registro auditivo) o términos kinestésicos (registro sensorial). Explicado con más detalle en el punto 2- PNL.

Un mensaje se comprende mejor cuanto más se adapta al contexto de la experiencia de aquel a quien nos dirigimos. Los discursos que afectan y movilizan a lo mejor de cada uno, están compuestas de palabras sensoriales y metafóricas a las que cada individuo añade sus propias experiencias. Por eso, ejercen plenamente su función de motores.

Milton Erickson recomendaba a sus alumnos psicoterapeutas utilizar el lenguaje de sus pacientes con el fin de facilitar no solamente la relación terapéutica, sino también la comprensión mutua. Hay que hablar a los clientes en términos que les sean familiares, si no para ellos estarán vacías de sentido.

LENGUAJE NO VERBAL

Los mensajes más importantes se expresan de forma no verbal. Mediante la constante vigilancia de las reacciones del otro, nos aseguramos de que estamos, o no, en el buen camino.

Si bien no hay lenguaje verbal sin lenguaje no verbal, lo contrario si es posible, puede haber lenguaje no verbal sin lenguaje verbal. Por ejemplo, hacer un instante de silencio no significa que no estemos comunicando nada ya que el lenguaje no verbal no se detiene nunca.

En ocasiones, el lenguaje verbal y el no verbal están en contradicción, lo que nos está comunicando por medio de palabras no corresponde con las sensaciones que percibimos de su cuerpo, entonación,...En estos casos, debemos fiarnos del lenguaje no verbal ya que es muy fácil mentir con palabras, pero hacerlo con el cuerpo es mucho más complicado.

- Una persona no es su modo de comportarse

No hay que confundir a la persona con su forma de comportarse. El comportamiento es la traducción de una representación que hace una persona en un momento dado. Elegimos un comportamiento para cada momento según creamos más conveniente. En caso que este comportamiento no sea el adecuado es el coach el que debe intentar corregirlo. Como decía Milton Erickson “si lo que haces no funciona, haz otra cosa” pues “haciendo más de lo mismo, se obtienen los mismos resultados”.

Es importante hacer ver a nuestro cliente o interlocutor la diferencia que hay entre una persona y sus comportamientos. Es muy importante no reducir a una persona a sus comportamientos, si queremos respetar, reconocer y valorar al otro, no debemos tomar en consideración aquellos comportamientos perjudiciales para él.

Nuestros comportamientos se construyen a partir de nuestras experiencias personales, así que aquellas experiencias que nos son perjudiciales se pueden modificar mediante la técnica del reajuste.

6.2 Reencuadre

Según la definición de Paul Watzlawick, reencuadre es: *Cambiar el punto de vista perceptivo, conceptual y/o emocional a través del que una situación dada se percibe, para desplazarla a otro marco al que también se adapta bien, e incluso mejor, a los hechos concretos de la situación y que va a cambiar toda la significación.*

La gran importancia del reencuadre se basa en el hecho que suscita nuevos recursos en organizadores en la mente de la persona. Permite salir de un bloqueo y descubrir posibilidades que no se podían ver con el modo anterior de ver la realidad.

Para que un reencuadre funcione, este debe respetar el equilibrio psicológico para que se asimile e integre en su visión del mundo, y también debe tener en cuenta posibles consecuencias perjudiciales que se podrían producir en el entorno de la persona. El reencuadre puede afectar a diferentes niveles de percepción de la realidad, dependiendo del nivel lógico, el reencuadre podrá producirse en el contexto perceptivo (reencuadre desde el punto de vista), en el contexto conceptual (reencuadre del sentido que damos a las cosas) o en el contexto relacional (reencuadre del comportamiento).

1. Reencuadre desde el punto de vista

Este reencuadre aspira a cambiar el nivel perceptivo modificando los ángulos de percepción, la posición del punto de vista. Como sólo podemos ver la realidad desde nuestro punto de vista y solemos creer que nuestra posición es central, nuestra visión de la realidad es parcial. Sin embargo, la interrelación y la influencia pueden variar ese punto de vista: Las cosas que están claras para un individuo puede que no lo estén para otro.

Un ejemplo muy ilustrativo sería el caso de un jefe que se queja de la falta de motivación de alguno de sus empleados.

- Su ausencia de motivación perjudica al grupo.

Ante esta afirmación le haríamos la sugerencia:

- ¿No has notado, desde hace poco, que José parece algo más motivado en su trabajo? Tengo la sensación que está cambiando...

Al cambiar su punto de vista del problema, le estoy sugiriendo que esté atento y seleccione los comportamientos de José que confirmarían mi teoría. Anticipar los posibles progresos de José, multiplicará las opciones que su jefe se los provoque al comportarse de forma distinta con él.

En según qué situaciones, la gente se encierra tanto en su problema que ya no tiene la perspectiva ni la distancia necesaria para analizarlo adecuadamente.

2. Reencuadre del sentido que damos a las cosas

Este reencuadre tiene por objeto dar un sentido nuevo a una situación, incluso atribuir otro significado a una palabra. Un posible ejemplo podría ser:

- La testarudez de mi hija María...

La respuesta sería:

- Lo que quiere decir es que su hija sabe muy lo que quiere, lo cual le va a ser muy útil en la vida.

En este ejemplo, el padre se daba cuenta que la testarudez de su hija era una ventaja.

3. Reencuadre del comportamiento

Se basa en el hecho de que la explicación siempre hipotética nos es condición suficiente para cambiar.

Pasamos a ilustrar un ejemplo que nos ayudará a comprender mejor este tipo de reencuadre. Imaginemos el caso de una persona que habla muy rápido y sin vocalizar correctamente a la cual la gente le reprocha este comportamiento. Le podríamos preguntar:

- Sabe usted la ventaja de comunicarse como lo hace.

Seguramente esta persona se quedaría sorprendida y no sabría que responder, a lo cual le podríamos decir:

- Sepa que cuando habla, obliga a sus interlocutores a estar muy atentos a usted y a todo lo que dice... Hay personas que estarían encantadas que la gente les prestara tanta atención, como pueden ser políticos, profesores,...

La seguridad que le da saber que su, hasta ahora, problema puede ser una ventaja haría, casi con toda seguridad, que la confianza le ayudara y su velocidad de vocalización se redujera considerablemente.

Una de las reglas más importantes del cambio es que este debe producirse de forma inconsciente, luchar contra él sólo provocará que este se incremente.

6.3 Técnicas de comunicación indirecta

- Lenguaje metafórico:

El arte de la metáfora resulta de la capacidad de percibir semejanzas y establecer lazos entre ideas o situaciones que pueden parecer contrarias. Muchas veces usamos esta técnica para intentar esclarecer el problema. Un ejemplo sería el caso en que una persona bloqueada con un problema. Le podríamos sugerir:

- Es como si usted estuviera en un cruce en el que está dando vueltas desde hace mucho tiempo, no sabiendo qué camino tomar. Subiendo a un montículo situado en el centro, podría ver a donde le llevan los distintos caminos. Viendo donde nos lleva cada camino es más fácil elegir.

Hay que tener en cuenta que las metáforas sólo son útiles si se construyen en función del marco de referencia del interlocutor.

Son mucho más eficientes que los consejos directos (raramente son seguidos), especialmente en las personas resistentes al cambio. Sería mejor decir:

- Para conducir su coche, es preferible mirar más a menudo delante que el retrovisor, si quiere llegar sano y salvo.

En vez de:

- Piense más en el futuro, en lugar de insistir en el pasado o Tenga más confianza.

Generalmente, la persona se verá identificada con una parte de la metáfora y verá con mucha más facilidad la solución a su problema. Dado que es una técnica de comunicación indirecta, el

interlocutor se siente seguro en su espacio y es él mismo el que crea lazos entre su problema y la metáfora, y, igualmente, es él el que extrae un resultado beneficioso para su problema.

Las metáforas pueden introducirse de la siguiente manera:

- El problema que usted plantea me recuerda esa historia en que...
- ... esa persona que ...
- ... esa situación en la que...

- **Truísmo:**

Recurriremos al truísmo cuando se busca dar un consejo de forma indirecta. Su eficacia se basa en el hecho de que no puede agredir al interlocutor ni amenazarlo en su evolución. Por ejemplo, decir a alguien:

- Hay un escalón en la puerta.

En lugar de:

- Cuidado con el escalón.

El truísmo sitúa al otro en una secuencia de aceptación y evita su oposición, ya que la persona no puede cuestionarlo. Por este motivo concreto, el truísmo es mucho más eficaz que un consejo directo que en la mayoría de ocasiones son discutidos.

Como hemos dicho en el caso anterior, al pertenecer a la comunicación indirecta, la fuerza de su impacto reside en el hecho que incita a la persona a buscar y a descubrir por sí misma.

6.4 Estrategias

- **Crueldad benevolente, la ternura del humor y la provocación:**

“Hay cosas tan serias que hay que reírse de ellas” decía Niels Bohr (Premio Nobel 1922). No buscamos con esta estrategia adoptar actitudes de compasión o caritativas que lo único que conseguiríamos sería que el cliente reforzara su idea sobre un problema concreto. En cambio, el humor, cuando se usa desde el respeto, es muy eficaz en la terapia.

La crueldad benevolente fue desarrollada por Franck Farrelly, *La Thérapie provocatrice*, quien fue el precursor de introducir el humor y la provocación en sus terapias.

La risa para ciertas personas, es un formidable detonante de la motivación. El placer que genera, la alegría, les ayuda a reencontrar el acceso a sus recursos y a movilizarlos. Además,

cuando una persona que sufre aprende a reírse de ella misma, aprende a que no le importe su imagen, aptitud muy propicia para el desarrollo personal. Evidentemente hay un límite en el uso de esta estrategia: aunque se pueden ridiculizar ciertos comportamientos, la persona a la que se está tratando debe ser totalmente respetada.

Para finalizar, mostraremos un ejemplo:

- Soy muy poco interesante, nadie se interesa por mí cuando hablo.

A lo cual le podríamos responder:

- Desde que ejerzo, nunca me había encontrado con alguien tan poco interesante.

Con cara de sorpresa, replica:

- Vaya! Nunca nadie me había dicho algo parecido en terapia.

Entonces finjo haber cometido un error:

- Sin embargo, confiese que era hora de que le dijeran la verdad... No iba a decirle una vez más: "Pero usted no es poco interesante. Es un problema de confianza". Hace años que se la tranquiliza con eso y no veo que haya surgido efecto. El motivo, no lo sé...

Mucho más tranquila y sonriente dice:

- Creía que iba a transcurrir de otra forma.
- Ah, sí, quiere decir como de costumbre. ¿Está decepcionada?
- No, más bien me interesa. Esto cambia.
- Es el momento de que esto cambie. Burlarse de sí misma la hace sentirse bien. En todo caso, yo he notado que eso hace mucho bien. He notado también que cambiamos más deprisa burlándonos de nosotros que lamentándonos. ¿Y usted?
- Sí, supongo.

A partir de este momento empezaríamos a tratar el problema, una vez la persona ha tomado con mayor optimismo su problema.

- El doble vínculo liberador.

Este método es muy útil en terapia para sacar al cliente del callejón sin salida y conseguir el cambio deseado poniéndole en una situación de la cual sólo puede resultar vencedor. Pongamos por ejemplo el caso en que una persona que se opone sistemáticamente. Sería muy apropiado pedirle que continúe con su actitud:

- Podríamos intentar hacer... pero seguro que va a decirme que no.

A partir de este momento la persona sólo tiene dos opciones, contradecirnos o someterse a nuestra ayuda. Elija la opción que elija conseguirá el objetivo alcanzado. Esta estrategia es un poco paradójica porque se le pide una cosa a la persona, pero diciéndole que haga lo contrario.

- El método del “como si”

Este método tiene como objetivo hacer que nuestros clientes se imaginen su problema desde otra perspectiva que es más “agradable de ver”. Tanto los adultos como los niños usamos más habitualmente de lo que creemos en nuestra vida cotidiana. Lleva inevitablemente a la persona a imaginarse, ni que sea por unos minutos, la sensación que conseguirá cuando haya alcanzado el cambio deseado, esta es una de las ventajas de este método. Frente a una persona que tiene una imagen negativa de sí misma:

- Haga como si ya hubiera cambiado completamente. ¿Qué sensaciones tiene?

- Hacer que se imagine lo peor

El hecho de pedir a una persona que se imagine lo peor pretende no tanto hacerle hablar de sus temores como permitirle imaginar las consecuencias más desastrosas, más improbables a las que su problema podría llegar.

Por ejemplo, una mujer que tiene problemas con su pareja, nos responde:

- Creo que, si este problema persiste, mi marido y yo deberemos separarnos.

Le respondemos:

- No, yo le pedía que fuera irracional.

Con nuestra intervención conseguiremos que la persona vea claramente las consecuencias del problema. Ya que cuando alguien teme algo, inconscientemente con sus comportamientos tiene los riesgos de inducir ese final. Esto obliga a la persona a cambiar su actitud a una más positiva para evitar ese desenlace que no desea.

- Preguntas circulares

Es de gran utilidad en el tratamiento de conflictos. Consiste en hacer que cada uno de los implicados describa el problema desde el punto de vista del otro.

Es eficaz por distintas razones: obliga a los dos implicados a escucharse atentamente. También les coloca de manera alternativa en una actitud de empatía real, ya que cada uno debe ponerse en el lugar del otro.

En el caso que sea imposible juntar a los implicados, este método se puede llevar a cabo con las personas por separado.

- Crear un cortocircuito

Contrariamente a como su nombre indica, en este caso crear un cortocircuito sirve para evitar que una pequeña riña termine en un gran incendio.

Cuando una situación veamos que puede llegar a un punto peligroso tenemos que hacer que al menos uno de ellos preste atención más a lo que le hemos dicho que a la discusión en la que estaba enzarzado. Por ejemplo, cuando a lo largo de una reunión las personas se pierden en discusiones fuera de tema, el hecho de preguntar:

- ¿Habéis visto qué hora es?
- ¿A qué hora debe terminar la reunión?

Supondrá una detención del proceso.

El interés suplementario de este método reside en el hecho de que permite pasar de la “competición dialéctica” a “una competencia para conseguir un acuerdo”. Es particularmente útil en conflictos en equipos de trabajo.

- La táctica de poner sobre aviso

Pretende anticipar las objeciones o críticas que la persona nos puede hacer cuando le planteemos una idea.

Cuanta más expectación creemos a nuestro cliente más efecto tendrá ya que estimularemos más su curiosidad, evitando proporcionalmente su resistencia. Como de inicio hemos considerado estúpida nuestra propia idea, hemos incitado a juzgar la proposición mucho menos estúpida por lo que su disposición a aceptarla será mayor.

6.5 La aplicación a la resolución de problemas

En el camino hacia el cambio anhelado debemos seguir 4 etapas fundamentales: Examinar, clarificar o redefinir el enunciado del problema de tal forma que sea posible resolverlo; Explotar las soluciones que ya habíamos intentado y que han hecho que el problema se mantenga; Proyectar el futuro anhelado y Explotar los recursos, sacar partido de las resistencias.

6.5.1 Examinar, clarificar o redefinir el enunciado del problema

El principal problema que encontramos a la hora de provocar el cambio suele ser que el problema está mal planteado por nuestro cliente. En muchas ocasiones, el hecho que la persona se encuentre desmotivada o bloqueada por el problema hace que no sepan cómo expresar realmente lo que desean. Será entonces cuando tendremos que ayudarle a clarificar un objetivo de cambio realista.

Problema planteado \implies Examen del enunciado \implies Problema a resolver

El enunciado del problema es vital. Si está mal planteado, puede volver el problema insoluble. Otro caso que se puede dar, es el hecho que nuestro cliente se haya apropiado de un problema que no le afecta. Tendremos que verificar si ese problema esconde otro y, si no es el caso, enseñarle a delimitar su responsabilidad.

Vamos a explicar los casos más frecuentes.

- El enunciado del problema es vago

El primer obstáculo en la resolución de un problema reside en su enunciado. Cuando la persona enuncia de manera abstracta y vaga su problema, aumenta tanto la extensión de éste que pierde de vista sus límites. Ejemplos de enunciados vagos serían: “Vivo mal”, “Estoy deprimido constantemente”,...

La eficacia de la consecución del cambio se asentara en el cuidado que se ponga en redefinir el problema de manera clara y precisa para hacerlo soluble y así resolverlo.

Hay que ayudar a nuestro cliente a que concrete con más exactitud en qué momentos se siente deprimido, mal,... con el fin de conseguir precisar los medios de acción. Debemos evitar las justificaciones o racionalizaciones en sus explicaciones ya que son éstas las que le han llevado a mantener su problema. El lenguaje sensorial, explicado en el punto 6.1, hace que las explicaciones sean descriptivas con lo cual conseguiremos ver de qué manera ha construido su problema.

Es muy recomendable fragmentar las etapas del cambio, para de esta manera los resultados obtenidos serán más frecuentes y más visibles. Muchos fracasos en la consecución del cambio se deben al hecho de no haber fragmentado el problema o haberlo hecho de forma incorrecta.

Veamos un ejemplo de un jefe de equipo que se queja de falta de solidaridad de su equipo. Primeramente habría que preguntarle cómo definiría él el concepto de solidaridad, para tener una idea de su interpretación. Otras preguntas que podríamos plantearle:

- ¿En qué contextos no son solidarios?

- Imagine que ese problema se resuelve, ¿Qué le indicará que se han vuelto solidarios?
- ¿Qué cambiará si los miembros de su equipo se vuelven más solidarios?

Con frecuencia, en esta fase de captación de información, el mismo interlocutor, acaba dándose consejos que resolverían el problema. Hay que estar especialmente atento a estos momentos, para inmediatamente, recordarle esta idea para, de este modo, enseñarle que él mismo tiene los recursos para resolver el problema.

- El marco del enunciado es demasiado restrictivo

Otro problema típico es el caso que el enunciado es demasiado restrictivo: el ejemplo más claro es el de alguien que se queja del comportamiento de una persona o de un servicio que querría hacer cambiar.

La manera de afrontar estos casos, es el de ampliar el enunciado incluyendo a la persona en dicho problema. Pensad que la única forma de cambiar los comportamientos de alguien es cambiando también nosotros.

- El enunciado esconde presupuestos restrictivos

Las interpretaciones o los supuestos originan el problema no se muestran de golpe. Por ejemplo:

- Me entiendo muy mal con mi jefe.
- No sé negociar.

La primera pregunta que le haremos pretenderá poner de manifiesto la interpretación limitadora que está en el origen del problema.

- ¿Qué piensa de su jefe?
- ¿Qué es para usted una situación de negociación?

Con estas preguntas conseguiremos el reajuste necesario para la resolución del problema. Vale la pena destacar que un reajuste no es el enunciado de una verdad, sino que abre un campo más amplio de posibilidades. “El hecho de saber que un problema no se da, sino que se construye” por el cerebro, libera muchos recursos.

- El problema es consecuencia de una predicción restrictiva

Una experiencia se dice restrictiva cuando genera predicciones de fracaso o frena las posibilidades de la persona

Un problema se puede construir mediante predicciones restrictivas, las cuales están ligadas a experiencias de fracasos en el pasado. Dado que las creencias rigen nuestros comportamientos, tienen un poderoso efecto sobre nuestros resultados. Son las causantes de las predicciones catastróficas que en muchas ocasiones tememos.

Para hacer frente a este tipo de casos, hay que intentar reajustar la situación. Primero, haremos que nuestro interlocutor describa las experiencias pasadas y luego resaltamos los recursos que la persona ha encadenado inconscientemente a esas experiencias.

6.5.2 Explorar las soluciones que ya habíamos intentado

Se ha demostrado que los problemas se perpetúan por los esfuerzos que invierten las personas afectadas o su entorno. Podemos crear un problema no sólo por una manera inadecuada de considerar y afrontar una situación, sino también por aplicar soluciones inapropiadas. En muchas ocasiones, cuando le hacemos ver a la persona las soluciones que ha intentado, ve que éstas son las que han hecho que el problema se mantenga.

Debemos tener en cuenta que un problema aparece cuando una dificultad no se supera, si inmediatamente hubiéramos encontrado una solución, el problema no estaría ahí.

Algunas preguntas que podemos sugerirle a la persona para averiguar las soluciones aplicadas son:

- ¿Cuáles son los consejos que ha recibido y seguido para resolver ese problema?
- ¿Cuáles son las soluciones que tiene claro que serán ineficaces?

Examinar los intentos es una condición previa antes de iniciar el camino del cambio. Es muy recomendable que mientras nuestro cliente nos esté relatando las soluciones, no le interrumamos, a no ser que sea imprescindible, ya que normalmente, es la propia persona la que se va a dar cuenta de por qué las soluciones anteriores no funcionaron

6.5.3 Proyectar el futuro anhelado: del deseo al objetivo del cambio

- Construir el deseo del cambio

En muchas ocasiones será preferible agrandar la frustración de nuestro cliente que convencerle de la necesidad de cambio. Por ejemplo, si a una persona le decimos que su cambio no es urgente ya que si ha vivido así durante un tiempo, no pasará nada si pasa un poco más. Esta afirmación provocará en el cliente un arranque de desaprobación y la rebelión esperada.

El deseo del cambio es esencial debido a que es justamente el deseo quien empuja al ser humano hacia su desarrollo.

Sin embargo, para cambiar no basta con desear cambiar. Hay que provocar la motivación de actuar de otra manera. Para conseguir esto, hay que comentar las consecuencias tanto positivas como negativas que puede acarrear el cambio. Generalmente, la respuesta a esta pregunta va a fortalecer su deseo de cambio.

- Aclarar los objetivos

La planificación del camino que vamos a seguir hacia el cambio tiene una gran importancia. Hay que definir etapas concretas, porque cuanto más clara sea la meta a conseguir más fácilmente la alcanzaremos. El problema de las personas que no saben cómo resolver algún problema es que no se han definido de la manera más adecuada su objetivo.

Cada pequeño objetivo alcanzado será para la persona una etapa superada, y eso reforzará su anhelo de evolución. Recapitular nuestros más pequeños progresos nos ayuda a encontrar y consolidar nuestra confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades.

Algunas preguntas que podríamos usar en este punto son:

- Cuando esté mejor en su piel, ¿qué es lo que habrá cambiado concretamente en su actividad cotidiana?
 - ¿En qué situaciones concretas quiere estar mejor? ¿Qué resultados más satisfactorios espera conseguir?
 - ¿Qué conseguiría cuando esté mejor en su piel?
- Definir un objetivo operativo

Como ya vimos en el punto 2 – PNL, un objetivo debe cumplir unas condiciones:

- Debe ser específico, concreto, medible.
- Debe formularse positivamente e insertarse en un contexto preciso.
- Debe ser realista, posible de alcanzar.
- Debe ser responsabilidad de la persona que quiere alcanzarlo.

Hay diversas preguntas clave que deberemos formularle a nuestro interlocutor

- 1) ¿Qué quiere conseguir o mejorar?

Imaginemos diferentes hipótesis de respuestas:

- Ya no quiero estar estresado cuando llego por la tarde a casa.

El error está en que está formulado mediante una negación, la cual constituye el principal obstáculo para su realización. Como vimos en puntos anteriores, las negaciones no pueden ser asimiladas por el cerebro, porque ¿Cómo se alcanza un no deseo?

- Quiero sentirme bien cuando vuelvo a casa

Está bien formulado pero de forma vaga. Los siguientes pasos que deberemos llevar a cabo son: Pedir a la persona que nos describa esa situación con más detalle, recordarle alguna situación en la que el problema actual no estuviera,...

- 2) ¿Qué le aportará eso de más?

Identificar los beneficios y las ventajas esperadas desarrolla simultáneamente nuestra motivación para alcanzar el objetivo buscado. Tener una idea clara de las ventajas que se obtienen al alcanzar un objetivo de cambio aumenta mucho el deseo de cambio. Esta pregunta hace el objetivo atractivo y atrae nuestra energía hacia el cambio anhelado.

- 3) ¿Cómo sabrá que su objetivo se ha alcanzado realmente?

Esta pregunta va a clarificar los criterios de evaluación y después servirá para determinar cuál es prioritario. Se trata de detectar cuáles son los hechos concretos y las informaciones sensoriales que indicarán a la persona que va por buen camino.

- 4) ¿Hay algún inconveniente para conseguir su objetivo?

Se trata de explorar las consecuencias del cambio que podrían ser negativas, no sólo para la persona, sino también para su entorno.

Según la respuesta que consigamos deberemos volver a cuestionar el objetivo de partida y a definir otro más apropiado.

5) ¿Hay obstáculos para la realización de este objetivo?

Es esencial preguntar qué obstáculos podrían poner trabas al alcance de su objetivo, con el fin de implicarles en la persecución de este último.

También sirve para verificar si el objetivo definido es responsabilidad de la persona que lo persigue y para situarla en posición de ganador: anticipar los obstáculos permite prever soluciones alternativas. Tratar los posibles problemas refuerza la confianza de la persona y se siente más preparada para su meta.

6) ¿Cuáles son las etapas a recorrer?

Se tratará de identificar las diferentes tareas a llevar a cabo y de organizar la secuencia. Cuando estamos con personas a las que les cuesta trabajo percibir las etapas de un proceso, anotamos con ellas esas etapas.

7) Por último, ¿Por qué comenzar ahora? ¿Cuándo ponerse a trabajar?

Este primer objetivo debe elegirse en función de la persona y del contexto, pero con la certeza de que podrá alcanzarse con el fin de que la persona haya dado, para la siguiente sesión, un primer paso positivo.

6.5.4 Explotar los recursos, sacar partido de las resistencias

- Detectar y movilizar los recursos

Llamamos recursos a todos los medios, psicológicos, emocionales, relacionales, materiales o técnicos que permiten alcanzar el objetivo anhelado. Según Milton Erickson: “cuando una persona da a conocer un problema, dispone, generalmente, de los recursos para resolverlo, pero no sabe como acceder sola a ellos”, y el coach debe conducirla hacia la puerta de salida. El coach debe fomentar la actitud de vigilancia positiva para aprovechar y movilizar los recursos de la persona afectada en lugar de subrayar sus limitaciones y centrarse en ellas.

A menudo, las dificultades de cambio están ligadas al hecho de que las personas creen que no son capaces de actuar de otro modo, esta idea les resulta extraña. Frente a un posible cliente que nos diga que “ha probado todo” para resolver su problema, debemos mostrar admiración por su tenacidad y determinación, pues esas cualidades constituyen sus recursos personales. En caso contrario, si un cliente se muestra pasivo ante su problema, debemos subrayar su fuerza de resignación y su capacidad para soportar situaciones insatisfactorias. En cada caso, usaremos sus recursos para resolver sus problemas ya que la persona se sentirá más a gusto en este contexto y su deseo de cambio aumentará.

Según Erickson, el papel más importante del coach es enseñar a la persona que ella misma sabe cómo resolver el problema. Para conseguir esto, hay que hacer que la persona cumpla una pequeña tarea que le confirmará que sabe hacerlo.

La aptitud que debe acompañar y se debe incentivar en nuestros clientes en un proceso de cambio resulta de nuestra capacidad para sacar a la luz los recursos escondidos detrás de los obstáculos o las resistencias que sólo pueden ver ellos. Todo individuo cuenta con recursos e inhibiciones, estas inhibiciones esconden un deseo de evolución con todo un potencial de recursos adecuados gestándose. Son precisamente esos recursos los que necesitamos, pero no podemos acceder a ellos porque no tenemos consciencia de su existencia.

En la mayoría de las empresas, se pone de relieve las disfunciones, puntos débiles, los obstáculos,... sin realzar suficientemente los recursos latentes en éstos, con lo que lo único que se consigue es desanimar y desmotivar al personal. Las empresas deberían dedicarse a poner de manifiesto los recursos materiales y técnicos, pero también los recursos humanos de que dispone la empresa con el fin de poner en evidencia las potencialidades humanas, que son, más importantes de lo que se cree. En la mayoría de los casos, tememos al cambio y nos resistimos a él porque tememos no tener los recursos necesarios para llevarlo a cabo y estar a la altura de las circunstancias para asumirlo y vivirlo de manera positiva.

- La prescripción del síntoma y de las resistencias

La lógica clásica propone combatir los síntomas, los comportamientos disfuncionales y las resistencias, para así, eliminarlos. La lógica paradójica defiende lo contrario. Se sustenta en el hecho de que cuanto más teme una persona la aparición de un síntoma, más trata de eliminarlo, y ese combate produce en síntoma temido. La solución consiste en señalar el síntoma que la persona querría eliminar. El hecho de pedir a una persona que se obligue a sufrir su problema, generalmente, la aparición de éste se bloquea. Un ejemplo clarificador, un paciente dijo:

- Estoy harto, llevo 15 años intentado no comerme las uñas. Quiero parar, pero no lo consigo.

A lo que Erickson respondió:

- Pero usted ha vivido 15 años de frustración. Lleva 15 años privándose del fabuloso placer de comerse grandes trozos de uña... Va a continuar comiéndose las uñas, pero va a hacerlo mejor: en primer lugar, deje que le crezcan bastante... ¡en esas condiciones le gustará mucho más hacerlo!

El hecho de pedir a alguien que desarrolle un comportamiento compulsivo del que se quiere liberar cambia totalmente su situación. El comportamiento problemático espontáneo se convierte entonces en un comportamiento terapéutico por el terapeuta. La persona controlará ese comportamiento porque debe producirlo conscientemente, y es ahí donde reside la dimensión terapéutica de la prescripción del problema. Hacer el comportamiento bajo una obligación, libera a la persona produciéndole el cambio deseado, el abandono del problema.

El aprendizaje por medio de la prescripción de los síntomas o por medio del fracaso es sutil, creativo y eficaz: genera y estimula maravillosamente bien los recursos de cada uno de nosotros.

Pero hay que tener presente que no hay solución paradójica absoluta: una solución sólo resulta paradójica en función de las premisas que dirigen la construcción de la realidad de la persona a quien se

aplica. Y este motivo concreto, por el cual el individuo no puede considerar este tipo de soluciones ya que según su forma de ver la vida, a primera vista, no tienen sentido.

El hecho de querer llevar a cabo voluntariamente cambios que se escapan a nuestro control, es lo que impide el cambio. Ésa es una de las razones por las cuales el insomne vive una carrera de obstáculos cuando intenta llegar mediante la fuerza de voluntad al sueño. Resulta, más apropiado prescribir el síntoma a la persona insomne, pidiéndole que luche contra el adormecimiento.

Los consejos dados para abandonar algún comportamiento raramente se siguen de modo efectivo. La persona que solicita el consejo, quiere que su problema cambie, pero sin cambiar. Pregunta que es lo que debería hacer que aún no ha probado, pero lo que realmente ansia es que le digamos que está haciendo bien. Si caemos en la trampa de criticar su forma de actuar, puede que la persona se sienta molesta y ya no quiera escucharnos ni continuar con la terapia y su problema continuará donde estaba inicialmente.

La gran ventaja de la solución paradójica es que desbarata de forma sutil las resistencias de la persona: ésta cambia sin sentirse obligada a hacerlo. Una resistencia prescrita e impulsiva deja de ser una resistencia, se convierte en un recurso que genera el cambio buscado. Los síntomas deben prescribirse de manera apropiada y adaptada al interlocutor. Aunque la teoría es simple, su aplicación es sutil. Exige habilidad y gran respeto por la persona afectada.

- Resistencia e inhibiciones: incentivos ocultos que debemos explotar

Todo intento de provocar un cambio puede provocar resistencias. Es natural en un proceso de cambio. Pero no solo puede resultar por este motivo, sino que también puede resultar de un error de intervención. En el primer caso, se explotará la función útil de esas resistencias y en el segundo se deberá rectificar el error cometido.

Como ya hemos comentado, Erickson considera las resistencias como unos aliados potenciales para el cambio. Pero ¿cómo detectar esas resistencias que no se manifiestan siempre de forma explícita? En realidad se expresan siempre de una forma u otra, de manera más o menos tenue, de forma verbal o no verbal, el enunciado de una regla, un juicio,... puede ser la manifestación de resistencias. Es importante tenerlo en cuenta para dominarlas mejor: reconociendo su legitimidad original y explotando sus funciones útiles, facilitamos el cumplimiento del cambio deseado.

7. Situación actual y futuro del Coaching en el mercado

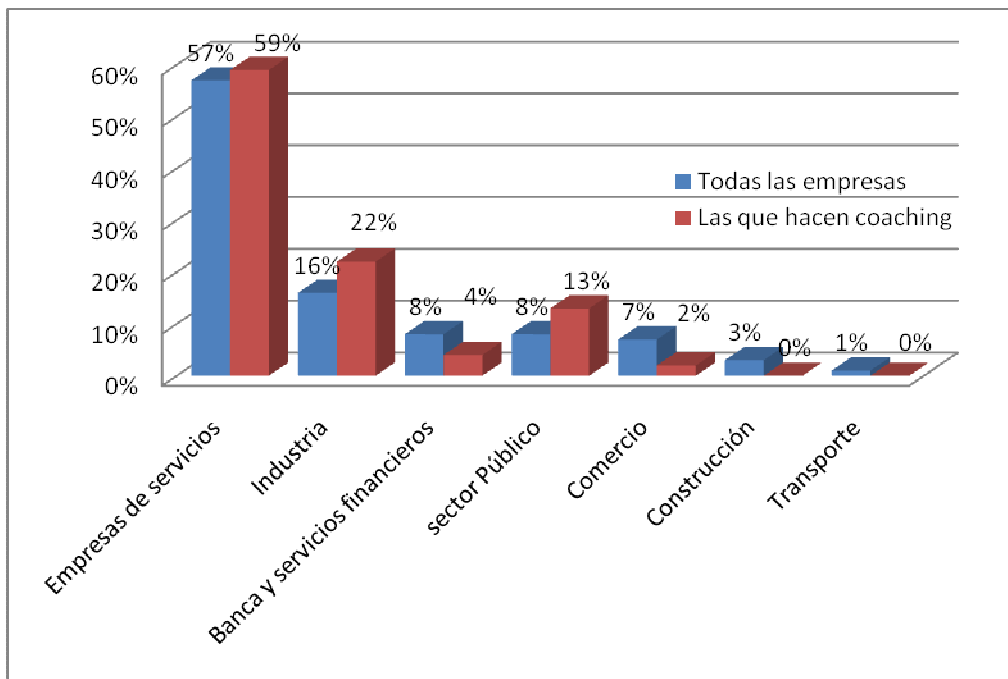
Para conocer la situación actual sobre la opinión y práctica del coaching en España, tomaremos como referencia el estudio realizado por el equipo Market Coaching '08 de la ICF España.

Esta encuesta ha sido dirigida a profesionales en general vinculados a la función de Recursos Humanos de las organizaciones. El cuestionario ha tenido también en cuenta las respuestas de empresas que, teniendo opinión sobre el tema, carecían de experiencias de aplicación del coaching en la práctica.

La encuesta se realizó el 4 de junio de 2008 y estuvo abierta hasta el 30 de septiembre. El procedimiento de respuesta ha sido on-line. Un total de 198 empresas accedieron al cuestionario, 88 contestaron la encuesta y de ellas, 41 no han incorporado procesos de coaching, ni prevén hacerlo en 2008/2009.

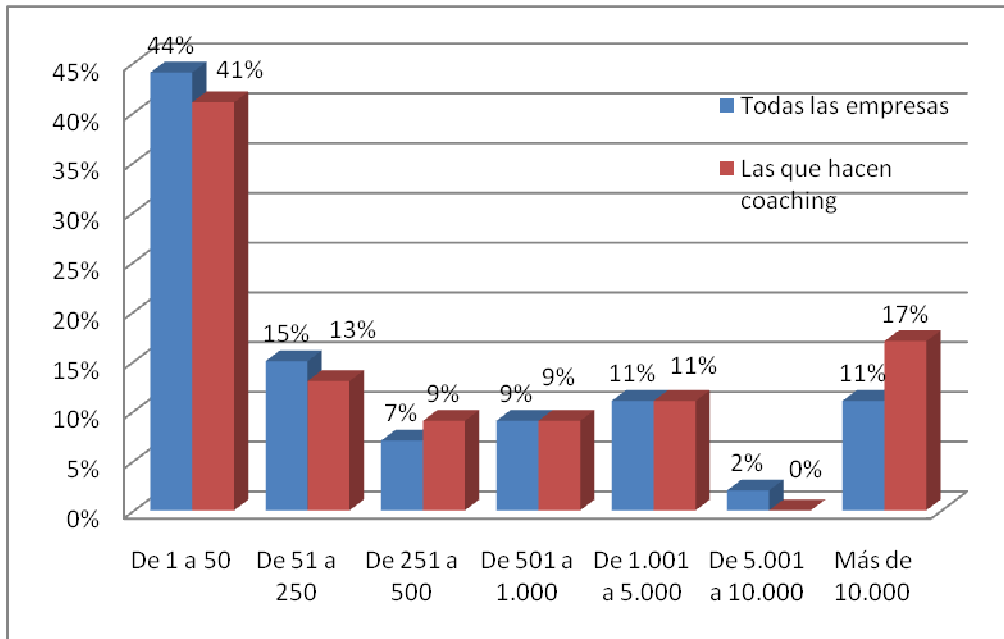
7.1 Datos de segmentación de la muestra:

Sectores a los que pertenecen las empresas:



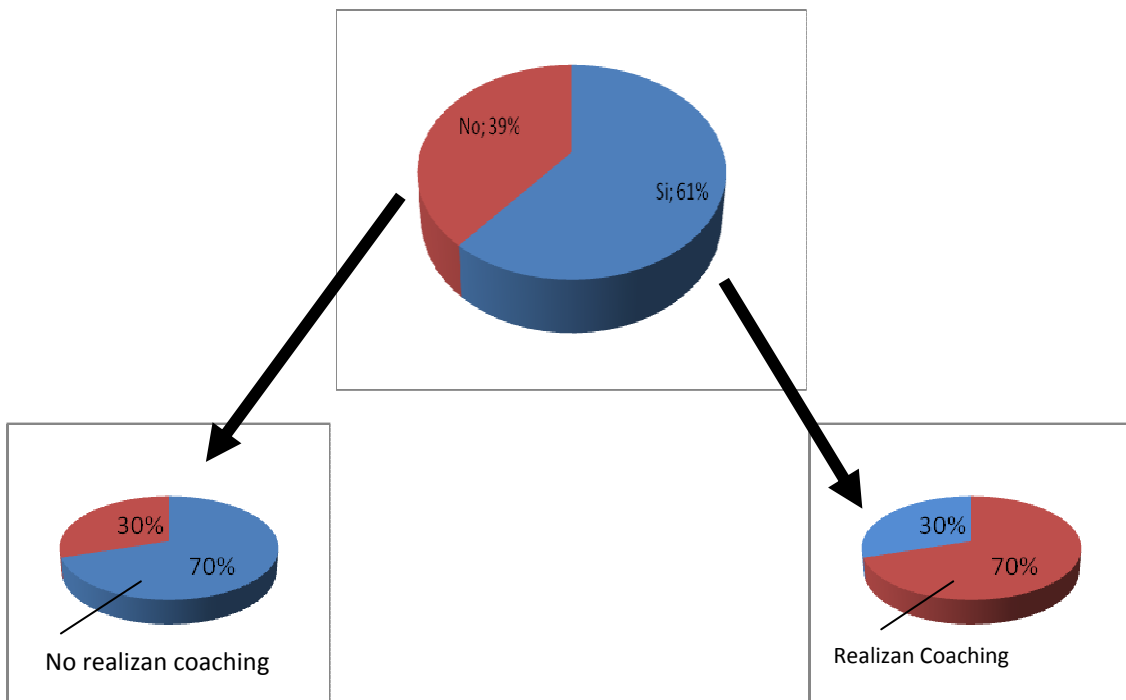
Se observa cómo el 57% de las empresas encuestadas son del sector servicios, y un 59% de estas realizan coaching. El 63% de las que hacen coaching pertenecen al sector servicios.

Número de empleados en la empresa:



En torno al 50% de las empresas encuestadas que realizan coaching se sitúan en el rango de 1 a 50 empleados.

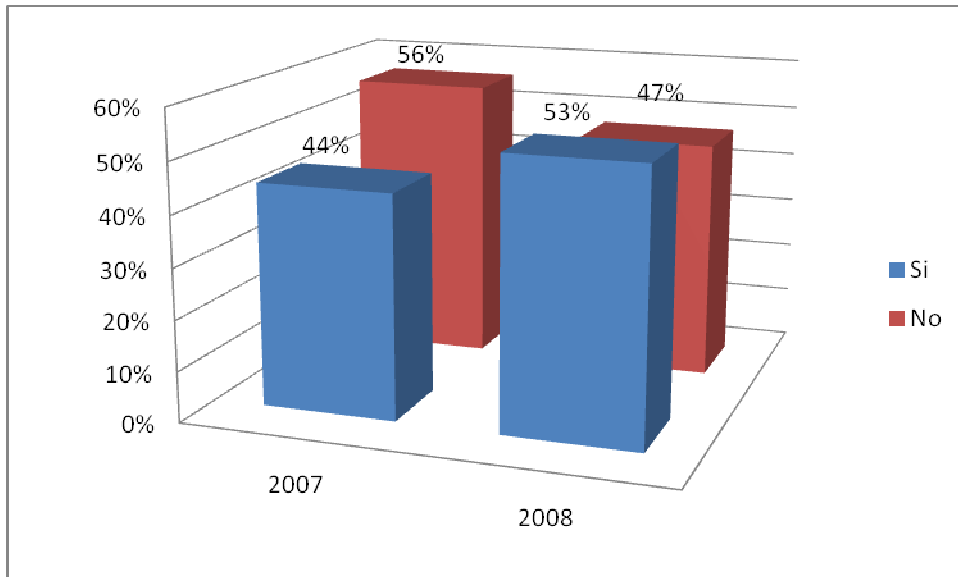
Departamento de Recursos Humanos:



El 39% de las empresas no posee departamento de RRHH, y de esas empresas solo han realizado coaching un 30%, mientras que las empresas que tienen departamento de RRHH han realizado coaching un 70%.

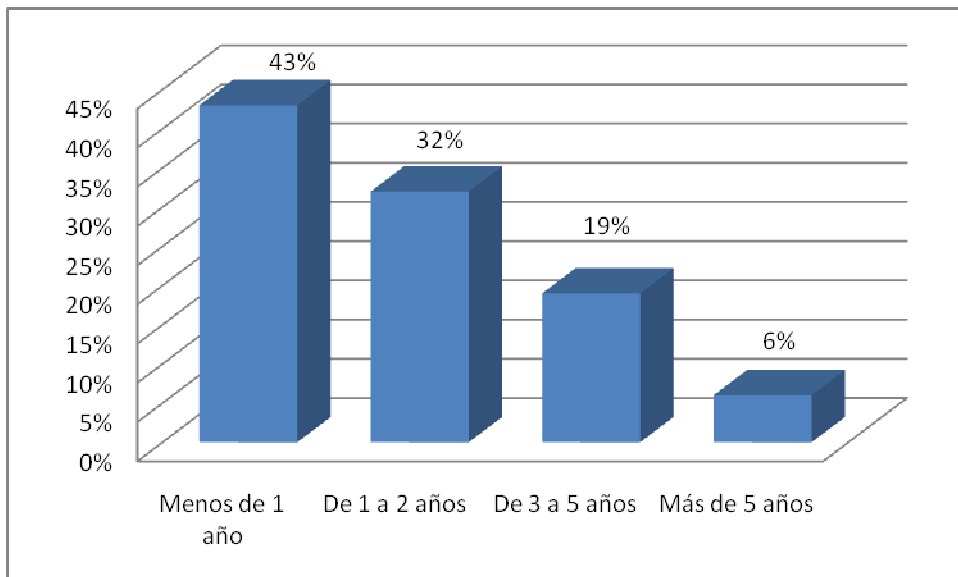
7.2 Aplicación y procesos del coaching:

¿Hizo la empresa coaching en 2007 o 2008?



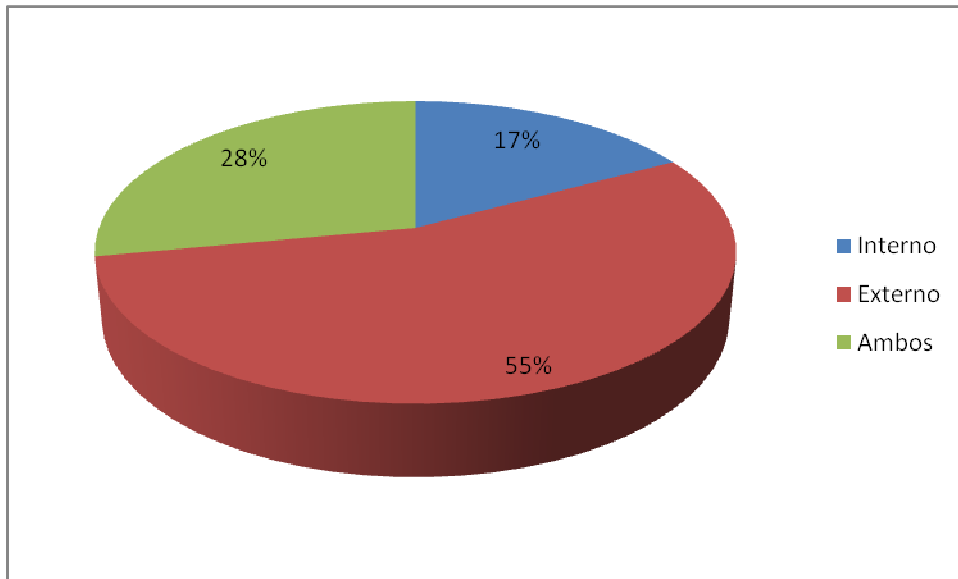
Se percibe un incremento del 2008 respecto al año anterior.

¿Desde cuándo utilizan los servicios del coaching?



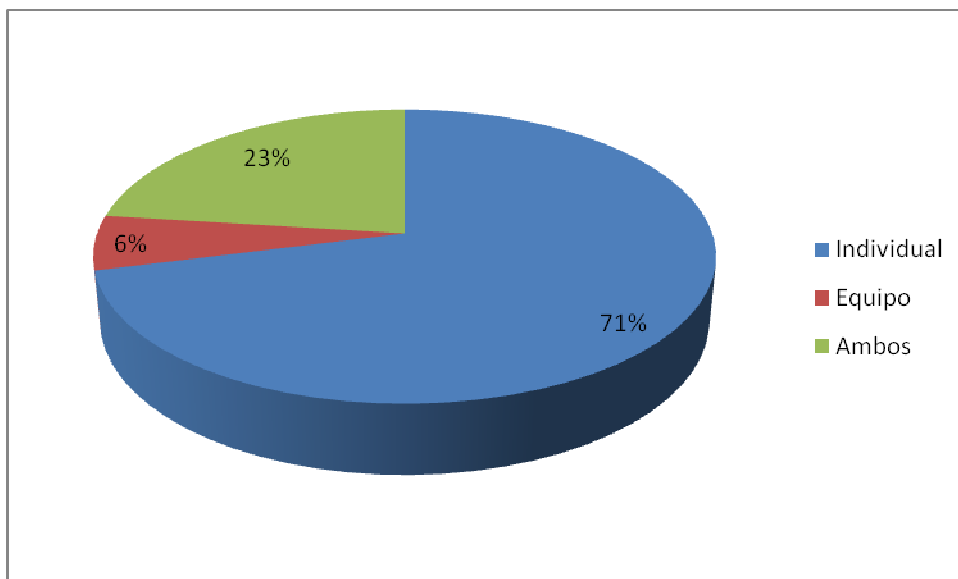
El 75% de las empresas lleva utilizando los servicios del coaching desde hace menos de tres años.

¿Coaching interno o externo?



El coaching externo (el que es realizado por coaches externos a la empresa) es claramente mayoritario. Los que respondieron “ambos”, hacen coaching interno en una proporción del 25%.

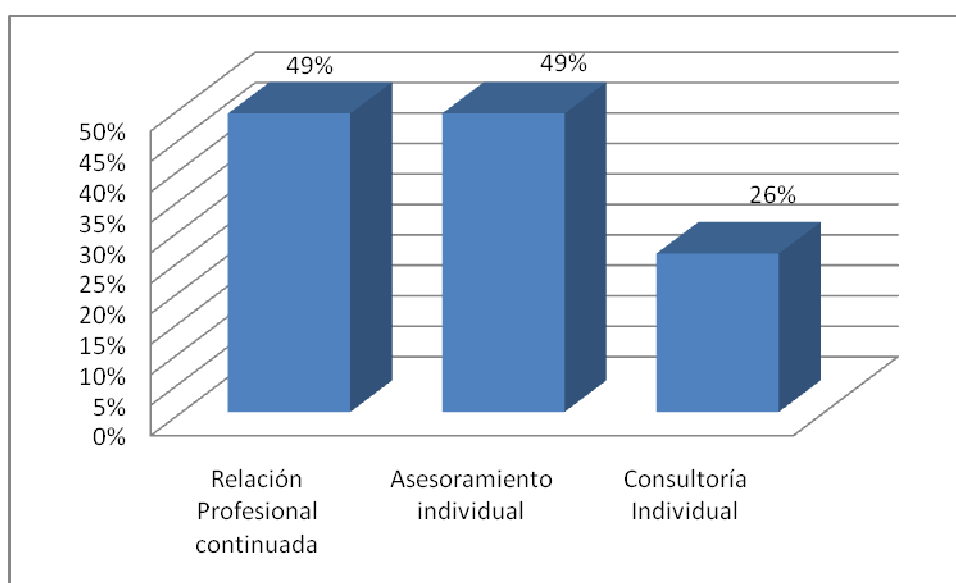
¿Coaching individual o de equipo?



El coaching individual es muy superior, pero ya un 29% de las empresas habla de coaching de equipo. Del 23% que realizan coaching mixto, realizan coaching individual en el 71% de los casos.

Para aclarar qué entienden por coaching las empresas encuestadas les pedimos que eligiesen la respuesta que más se ajustaba a lo que están haciendo:

- 1) **Asesoramiento individual:** el coach asesora con sus conocimientos y experiencia para la implantación de planes y objetivos o para el seguimiento y/o control de la aplicación práctica de lo aprendido en acciones de formación previas.
- 2) **Consultoría individual:** el Coach da las soluciones para la búsqueda y/o aplicación de mejores prácticas profesionales y/o de management/liderazgo.
- 3) **Relación profesional continuada** individual para obtener resultados extraordinarios, personales y/o en el trabajo; y ello, sin que el coach de consejos, ni aporte soluciones, ni asesore, ni haga de consultor, ni guíe.



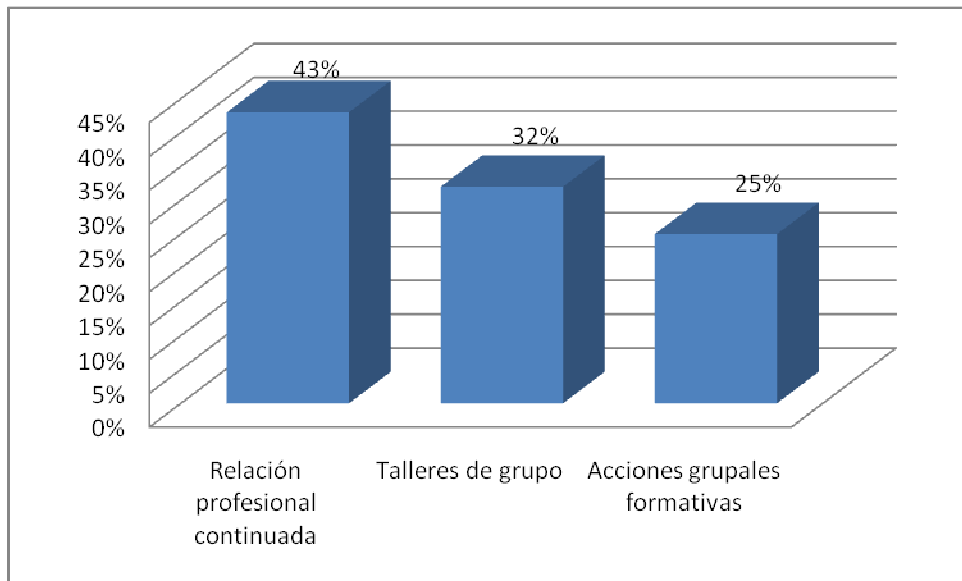
Encontramos interpretaciones muy diversas sobre las prácticas del coaching individual. Y diversas empresas han contestado la combinación de dos respuestas.

¿Cómo ha sido el coaching de equipo en su empresa?

Para aclarar qué entienden por coaching de equipo, pedimos igualmente a los encuestados que eligiesen la respuesta que más se ajustaba a lo que están haciendo:

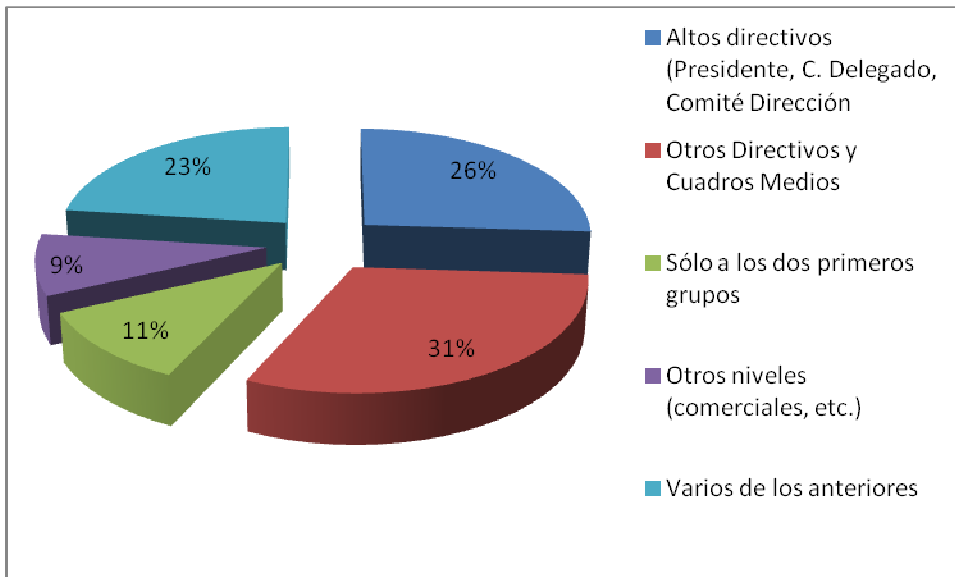
- 1) **Acciones grupales formativas** en las que se busca que el grupo sea capaz de trabajar en equipo mediante técnicas formativas como outdoor training, formación en aula, estudio de casos, dinámica de grupos, etc.
- 2) **Talleres de grupo** para logro de algún resultado (visión, estrategia, etc.), en las que el coach participa como asesor o consultor, utilizando técnicas como metaplan, “focus group”, dinámica de grupo, etc....
- 3) **Relación profesional continuada** y de larga duración, caracterizada porque la intervención del coach se centra en la transformación cultural de la gestión de un equipo, para obtener

resultados extraordinarios, sin quitarle autonomía ni potestad, sin aportar soluciones, sin hacer consultoría.



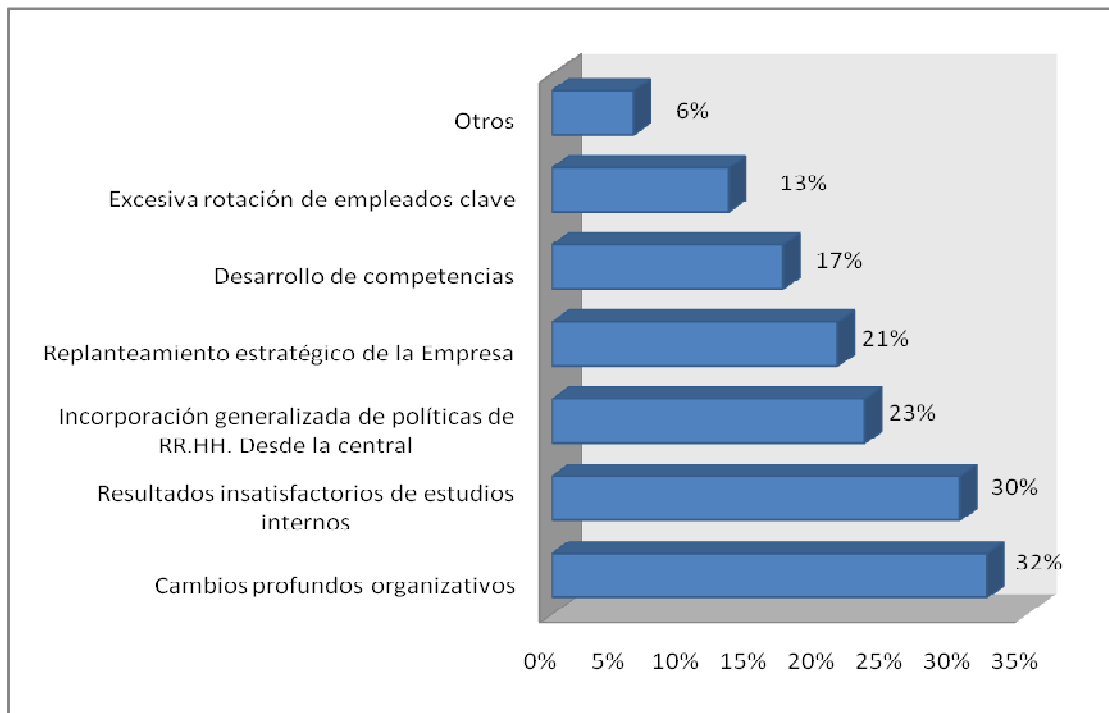
Si hay diversidad en la concepción del coaching individual, en el coaching de equipo, la confusión es mucho mayor. Y diversas empresas han contestado la combinación de dos respuestas.

Destinatarios del coaching:



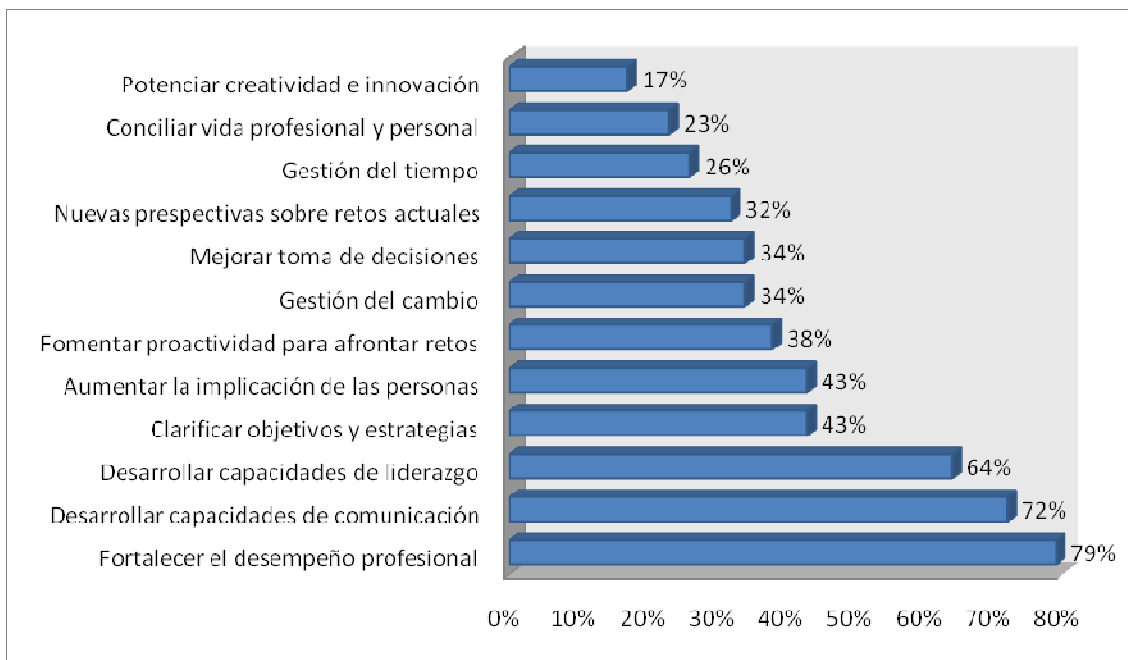
Al menos un 68% de los destinatarios de coaching son cuadros directivos

Factores que influyen en la decisión de hacer coaching:



El 53% de las empresas encuestadas utilizan coaching en situaciones de cambios profundos organizativos o replanteamiento estratégico de la Empresa. Algunas de las empresas han empezado a realizar coaching por más de una razón (respuesta múltiple).

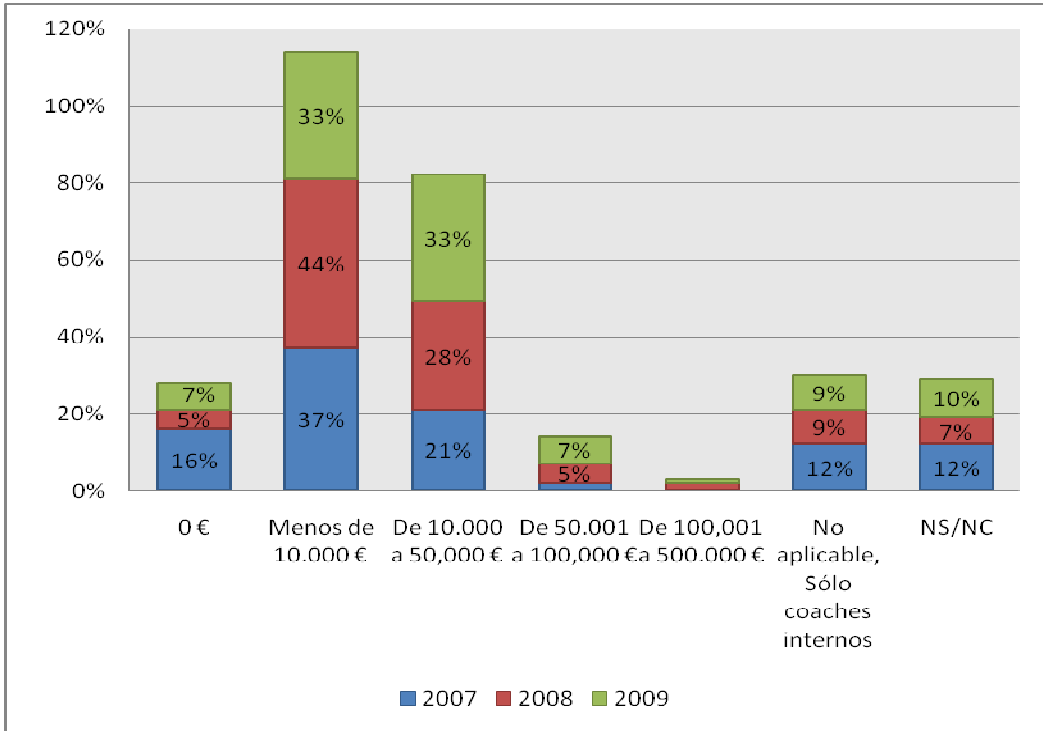
Objetivos de la empresa referidos al coaching:



Las empresas hacen coaching mayoritariamente para mejorar el desempeño profesional, la comunicación y el liderazgo.

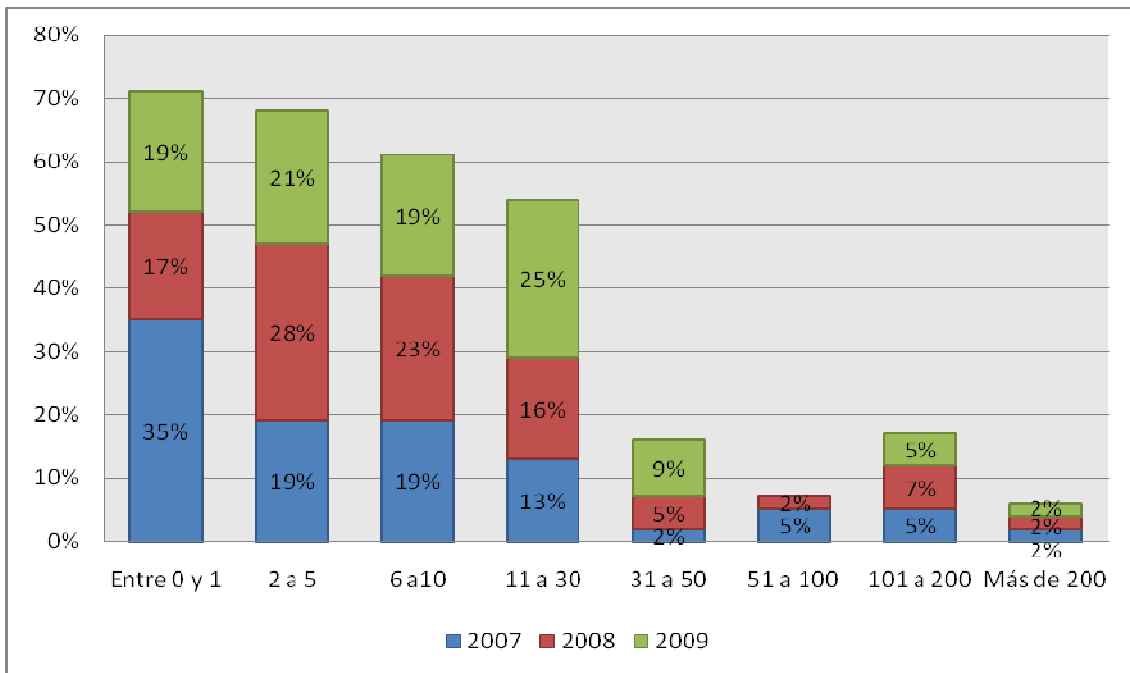
7.3 Datos cuantitativos y contratación:

Inversión en acciones de coaching en 2007. Previsión 08/09:



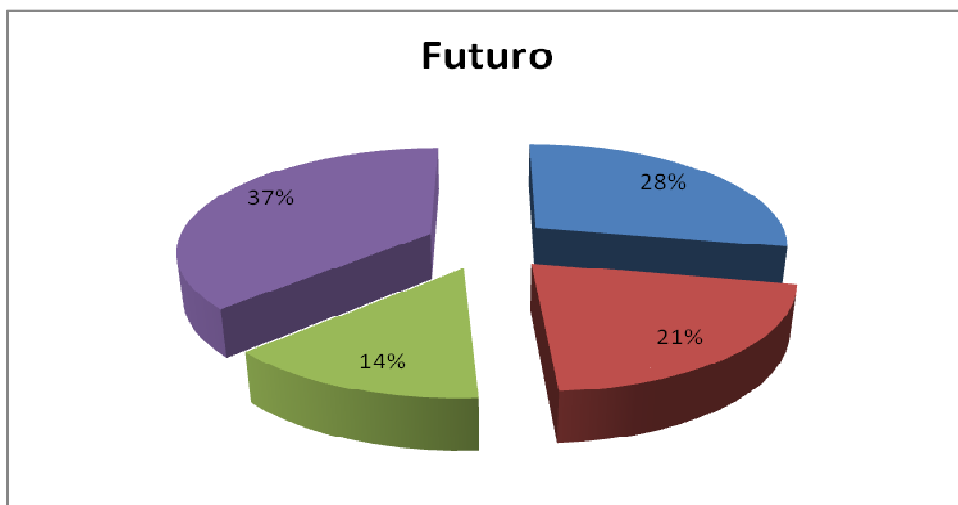
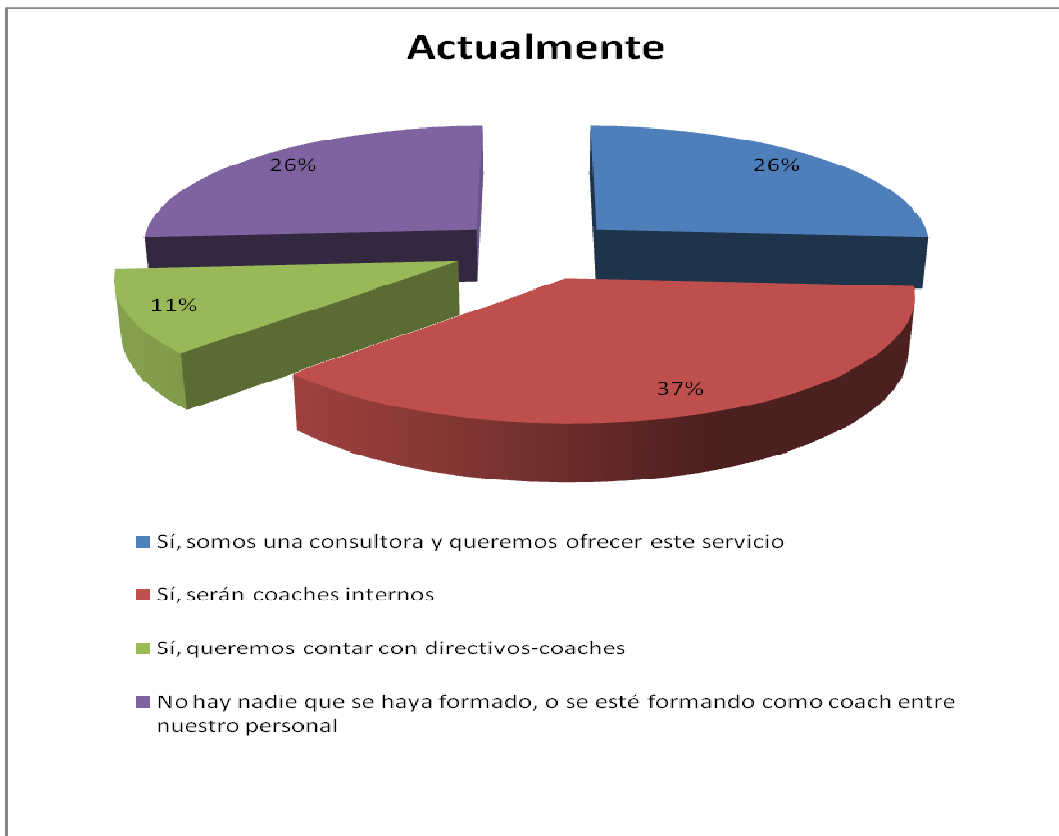
No hay significativas diferencias a lo largo de los tres años.

Personas que han hecho coaching en 2007. Previsión 08/09



Se estabilizan las previsiones para 2009

Personas en la empresa formadas o formándose como coach:



Más de un tercio de las empresas encuestadas no han hecho ni prevén hacer formación interna en Coaching.

8. Conclusión

Una vez terminado mi estudio y la documentación que he consultado, he llegado a la conclusión que el Coaching puede llegar a ser muy útil para solucionar algún problema tanto en la empresa como en la vida cotidiana aunque lo principal es asumir que tenemos un problema y lo más importante, tener claro que queremos cambiar y a donde queremos llegar una vez hayamos terminado nuestras sesiones de Coaching.

Creo que el Coaching es un buen método, pero no creo que se pueda considerar el mejor y que siempre funcione. Según las fuentes que sean consultadas, veremos que cada uno considera el mejor método el que les haya ayudado a solucionar sus problemas. Por tanto, recomiendo que se consulten las diferentes opciones que encontramos actualmente y que cada uno saque sus propias conclusiones.

9. Anexos

9.1 Test MBTI

Test Myers-Briggs (MBTI)

Marque aquellas opciones que reflejen algún aspecto de su personalidad o se identifiquen con sus preferencias de acción ante las situaciones que se plantean.

- 1 [T] Se enorgullece de su objetividad -a pesar del hecho de que algunos lo acusan de ser frío e indiferente.
- 2 [I] Necesita recargar energías solo, después de reuniones, llamadas telefónicas o socialización; cuanto más intenso es el encuentro más agotado se siente posteriormente.
- 3 [F] Cree que el amor no puede ser definido; se siente ofendido por los que tratan de hacerlo.
- 4 [T] No le importa realizar decisiones difíciles y no comprende por qué alguna gente se altera por cosas que no son relevantes para el asunto que se están tratando.
- 5 [E] Tiende a hablar primero y pensar después; con frecuencia se regaña a sí mismo con cosas como "¿aprenderé alguna vez a mantener mi boca cerrada?"
- 6 [T] Recuerda los números y cifras más fácilmente que las caras y los nombres.
- 7 [E] Conoce mucha gente y a muchos de ellos los considera como amigos íntimos; le gusta incluir tanta gente como sea posible en sus actividades.
- 8 [F] Considera como una buena decisión la que toma en cuenta los sentimientos de otros.
- 9 [I] Ensaya las cosas antes de decir las; a menudo contesta con "lo tendré que pensar o le contesto más tarde"
- 10 [E] No le importa leer o tener una conversación mientras se desarrolla otra actividad (como una conversación, la TV, Radio, etc.); en realidad puede permanecer indiferente a esta distracción.
- 11 [F] No duda en retirar lo dicho si Ud. percibe que ha ofendido a alguien; como consecuencia Ud. es acusado de no tener convicciones.
- 12 [P] No le gusta que le obliguen a tomar decisiones; prefiere mantener sus opciones abiertas.
- 13 [E] Es accesible y traba conversación fácilmente con amigos, compañeros del trabajo y extraños teniendo quizás un papel dominante en la conversación.
- 14 [F] Prefiere la armonía a la claridad; el conflicto lo abruma y trata de evitarlo (cambiamos de tema, o démonos las manos y seamos todos amigos).
- 15 [S] Se siente frustrado cuando las personas le dan instrucciones poco claras o cuando alguien le dice "este es el plan general, nos ocuparemos de los detalles después".
- 16 [P] En una conversación cambia a menudo de tema; el nuevo tema puede ser algo que le viene a la mente o que atrae su atención en ese momento.
- 17 [P] Tiende a que las cosas no sean definitivas, aunque no siempre.
- 18 [T] Considera más importante tener razón que caer bien; no cree necesario que la gente deba caerle bien para poder trabajar con ella y realizar un buen trabajo.
- 19 [J] No le gustan las sorpresas y esto se lo hace saber a los demás.
- 20 [T] Tiende a dar más crédito a cosas que son lógicas y científicas; por ej. hasta que no reciba más información que justifique los beneficios de este test, se mantendrá escéptico acerca de su utilidad.
- 21 [J] Hace listas y las utiliza; si hace algo que no está en su lista puede que lo agregue a las mismas sólo para poder tacharlo.
- 22 [P] Convierte todo trabajo en una diversión; si un trabajo no puede ser algo entretenido probablemente no sea digno de hacerse.
- 23 [E] Encuentra que escuchar es más difícil que hablar; le gusta ser la estrella de la conversación, y se aburre cuando no puede participar activamente en ella.
- 24 [J] Le deleita el orden; tiene su manera especial para guardar las cosas en su escritorio, en sus archivos o para colgar cosas en las paredes.

- 25 [E] Prefiere generar ideas en un grupo que por su cuenta; se siente agotado si pasa mucho tiempo reflexionando sin tener la oportunidad de intercambiar sus ideas con otros.
- 26 [J] Suelen acusarlo de estar enojado cuando no lo está; es sólo su manera de expresar su opinión.
- 27 [F] Disfruta prestando servicios necesarios a la gente aunque algunos se aprovechen de Ud.
- 28 [P] Se distrae fácilmente; se "pierde" en el camino de la puerta de la calle al auto.
- 29 [J] Le gusta completar un trabajo hasta acabarlo y sacárselo de encima aún cuando sabe que deberá rehacerlo de nuevo más tarde para hacerlo bien.
- 30 [P] Adora explorar lo desconocido, aun cuando sea algo tan simple como el camino del trabajo a casa
- 31 [F] Se extralimita tratando de satisfacer las necesidades de otros; hará casi cualquier cosa para acomodar a otros incluso a expensas de su propio confort.
- 32 [P] No planifica una tarea hasta ver qué es lo que se requiere; la gente lo acusa de ser desorganizado aunque Ud. sabe mejor qué es lo que hay que hacer.
- 33 [F] Se pone en el lugar de los demás; Ud. es quien en una reunión probablemente pregunta cómo afectará esto a la gente involucrada.
- 34 [J] Tiene un lugar para cada cosa y no se siente satisfecho hasta que cada cosa esté en su sitio.
- 35 [F] A menudo se pregunta si alguien se preocupa por lo que Ud. desea aunque tenga dificultad en decírselo a alguien.
- 36 [J] Siempre tiene que esperar a los otros, quienes nunca parecen ser puntuales.
- 37 [N] Cree que hablar de detalles aburridos es una pérdida de tiempo.
- 38 [P] Depende de sus descargas de adrenalina en el último minuto para cumplir con sus fechas límite; habitualmente cumple con la fecha límite aunque vuelva loco a todo el mundo para lograrlo
- 39 [N] Piensa en varias cosas al mismo tiempo; a menudo sus amigos y colegas le señalan que está "como ausente".
- 40 [F] Recuerda con más facilidad el rostro y las circunstancias en que conoció a alguien que su nombre.
- 41 [N] Encuentra el futuro y sus posibilidades interesantes, más que atemorizantes; generalmente le atrae más a donde va que donde está.
- 42 [J] "Sabe" que si cada uno hiciera lo que se supone debe hacer (y en el momento que se supone debe hacerlo) el mundo sería un lugar mejor.
- 43 [S] Ud. es de la idea que hay que ver para creer; si alguno le dice que llegó el correo, Ud. no lo cree hasta que no está sobre su escritorio.
- 44 [N] Cree que el tiempo es relativo; no importa la hora a menos que la reunión, cena o evento haya comenzado sin Ud.
- 45 [S] Usa las palabras en forma literal; a menudo se ve en la necesidad de preguntar si lo que dicen es en serio o es un chiste.
- 46 [J] Se despierta por la mañana y sabe bastante bien cómo será su día; tiene una agenda y la sigue; puede alterarse si las cosas no marchan como estaba planeado.
- 47 [N] Le interesa saber cómo funcionan las cosas solo por placer.
- 48 [T] Le gusta demostrar su punto de vista por motivos de claridad; es habitual en Ud. discutir ambos puntos de vista en un debate simplemente para ampliar su horizonte intelectual.
- 49 [I] Le gusta expresar sus pensamientos o ideas sin interrupciones; deja que otros hagan lo mismo, esperando que sea recíproco.
- 50 [T] Es capaz de mantenerse frío calmado y objetivo en situaciones donde todo el mundo está alterado.
- 51 [S] Encuentra más fácil ver los árboles que el bosque; es feliz de concentrarse en su trabajo y no se preocupa acerca de cómo encaja éste en un esquema más amplio.
- 52 [N] Tiene inclinación a las chanzas y los juegos de palabras.
- 53 [S] Encuentra más satisfactorios aquellos trabajos que producen resultados tangibles; preferiría limpiar su escritorio que pensar en lo que le depara el futuro de su carrera.
- 54 [I] Desearía imponer sus ideas con más fuerza. Le molesta que otros digan antes cosas que

- Ud. estaba por decir.
- 55 [T] Preferiría resolver una disputa basándose en lo que es justo y verdadero más que en lo que hace feliz a la gente.
 - 56 [S] Prefiere respuestas específicas a preguntas específicas; cuando pregunta la hora, prefiere que le digan 3:42, y no que falta un poco para las 4 o que es hora de salir.
 - 57 [N] Prefiere fantasear sobre cómo gastar su próximo sueldo que sentarse a balancear su cuenta bancaria.
 - 58 [T] Es una persona de ideas firmes que de corazón tierno; si Ud. está en desacuerdo con las personas prefiere decirlo que callar y que crean que está de acuerdo.
 - 59 [S] Le gusta concentrarse en lo que está haciendo en ese momento y generalmente no le preocupa lo que sigue; es más, prefiere hacer algo que pensar en ello.
 - 60 [P] No cree que la prolijidad sea importante, aunque preferiría tener las cosas en orden; lo importante es la creatividad, la espontaneidad y la capacidad de respuesta.
 - 61 [E] Necesita aprobación de los colegas superiores y subordinados acerca de quién es Ud., de lo que hace, cómo luce y casi sobre todo lo demás; puede pensar que hace un buen trabajo pero hasta que no escuche a alguien decírselo, no lo creerá realmente.
 - 62 [N] Encuentra más atractivo buscar las relaciones y conexiones subyacentes a las cosas, más que aceptarlas tal como aparecen; siempre está preguntando qué es lo que eso significa.
 - 63 [I] Es posible que Ud. crea que los que hablan mucho, sean charlatanes; cuando escucha otros conversando puede venirle a la mente que están perdiendo el tiempo.
 - 64 [N] Tiende a dar respuestas generales a las preguntas; no comprende por qué tanta gente no puede seguir sus instrucciones y se irrita cuando la gente lo presiona en busca de especificaciones.
 - 65 [I] Es percibido como un gran escucha pero siente que otros toman ventaja de ello y se aprovechan.
 - 66 [S] Piensa que la fantasía es una mala palabra; duda de la gente que parece dedicar demasiado tiempo a jugar con su imaginación.
 - 67 [I] A veces lo han calificado de tímido; esté o no de acuerdo, puede parecer a otros como alguien reservado y pensativo.
 - 68 [E] Considera que las llamadas telefónicas son interrupciones bienvenidas; no duda en usar el teléfono cuando tiene algo que decir o necesita ver a alguien.
 - 69 [I] Le gusta compartir ocasiones especiales sólo con alguna otra persona o quizás con algunos amigos íntimos.
 - 70 [S] Prefiere resultados con hechos y números que con ideas y teorías; prefiere escuchar las cosas en forma secuencial y no al azar.
 - 71 [E] Le gusta ir a reuniones y tiende a manifestar su opinión; en realidad se siente frustrado si no le dan la oportunidad de expresar su punto de vista.
 - 72 [I] Disfruta de la paz y la tranquilidad de tener tiempo para Ud. mismo; halla que su tiempo privado se encuentra fácilmente invadido y tiende a adaptarse desarrollando un alto poder de concentración.

¿Cómo evaluar el test?

Busque todas las respuestas que marcó y señálelas en la tabla siguiente:

(E) 5 - 7 - 10 - 13 - 23 - 25 - 61 - 68 - 71
(I) 2 - 9 - 49 - 54 - 63 - 65 - 67 - 69 - 72
(S) 15 - 43 - 45 - 51 - 53 - 56 - 59 - 66 - 70
(N) 37 - 39 - 41 - 44 - 47 - 52 - 57 - 62 - 64
(T) 1 - 4 - 6 - 18 - 20 - 48 - 50 - 55 - 58
(F) 3 - 8 - 11 - 14 - 27 - 31 - 33 - 35 - 40
(J) 19 - 21 - 24 - 26 - 29 - 34 - 36 - 42 - 46
(P) 12 - 16 - 17 - 22 - 28 - 30 - 32 - 38 - 60

Cuente el número de respuestas correspondientes a cada letra y vea su interpretación más abajo:

Preferencias de socialización

(E) ___ Extrovertido (Extraversion) (I)___ Introvertido (Introversion)

Preferencia para reunir información

(S) ___ Sensoriales (Sensing) (N)___ Intuitivos (Intuition)

Preferencia para tomar decisiones

(T) ___ Racionales (Thinking) (F) ___ Emocionales (Feeling)

Preferencia para organizar la vida

(J) ___ Estructurados (Judging) (P) ___ Perceptivos (Perceptive)

Una las letras que más respuestas obtuvieron y escoja una de las dieciséis combinaciones siguientes:

(Ejemplo: ISTJ - Introvertido, Sensorial, Racional, Estructurado)

Los 16 tipos de personalidad:

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

El modelo de Myers Briggs presenta las preferencias que usted tiene sobre algunas facetas de su personalidad. Se parece a la tendencia que tenemos a usar la mano derecha o izquierda. Todos contamos con una inclinación a utilizar una con más frecuencia que la otra.

En forma similar, tenemos muchos aspectos de nuestra personalidad, pero hay algunas preferencias o inclinaciones personales hacia ciertas formas de pensar o de comportarse.

El código de cuatro letras

El modelo se basa en cuatro preferencias.

1 - ¿Hacia dónde preferimos dirigir nuestra energía?

Si preferimos dirigir nuestra energía a relacionarnos con las personas, las cosas y las situaciones, es decir

"hacia el mundo exterior", entonces nuestra preferencia es la Extroversión (E).

Si preferimos dirigir nuestra energía a enfrentarnos a las ideas, la información, las explicaciones o las creencias, es decir "al mundo interior", entonces nuestra preferencia es hacia la Introversión (I).

2 - ¿Cómo preferimos procesar la información?

Si nos gusta más enfrentarnos a los hechos, a lo que sabemos, si preferimos tener claridad o describir lo que vemos o captamos, entonces nuestra preferencia es hacia lo Sensorial (S).

Si preferimos lidiar con las ideas, buscar en lo desconocido para generar nuevas posibilidades o para anticipar lo que no es obvio, entonces nuestra preferencia es hacia lo Intuitivo (N).

3 - ¿Cómo nos gusta tomar decisiones?

Si preferimos decidir con base en la lógica, utilizando un enfoque analítico y objetivo, entonces nuestra tendencia es hacia lo Racional (T) (T=Thinking)

Si preferimos usar nuestros valores y creencias personales, basarnos en nuestras convicciones y en lo que nos importa en la vida, entonces nuestra preferencia es por los Emocional (F) (F=Feeling)

4 - ¿Cómo preferimos organizar nuestra vida?

Si tendemos a tener una vida planificada, estable y organizada, entonces nuestra preferencia es hacia lo Estructurado (J) (J=Judging).

Si preferimos ir con la corriente, mantenernos flexibles y responder a las cosas según se presenten, entonces nuestra tendencia es hacia lo Perceptivo (P)

ISTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar una visión realista del mundo como es a la luz de lo que observa
- Es pragmático por naturaleza y aprende constantemente a adaptarse al mundo como es ahora
- Observa de modo subjetivo, seleccionando y relacionado los hechos que otros dejan pasar y viéndolos más en términos de impresiones y significado que de hechos en sí.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo interior sensitivo en hechos impersonales y opciones lógicas
- Tiende a detectar las fallas y las injusticias
- Toma decisiones con base en el análisis lógico que soporta su forma de entender el mundo

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabajar duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Clasificar las ideas e identifica aquellas que son más prácticas
- Aplicar el sentido común para enfrentarse a la resolución de problemas
- Mantener al equipo enfocado en el objetivo
- Contribuir con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Aplicar procedimientos y metodologías
- Aplicar argumentos relevantes y realistas

Puede irritar a los demás porque:

- No articula su comprensión de la situación
- No ve el bosque sino los árboles
- Es demasiado serio
- Parece ser inflexible
- No estimula a los otros a experimentar o innovar
- No promueve sus propias ideas o logros

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Articular más sus propios puntos de vista
- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles
- Entender más cómo sienten los demás
- Cambiar las cosas por experimentar para ver de qué manera pueden mejorarse
- Aprender a promover sus ideas y logros a los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlos valiosos
- Tomar decisiones con base en los sentimientos de los demás, más que en las consideraciones objetivas

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Dirigir o criticar los esfuerzos de los otros
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Optar por una visión nublada del futuro
- Actuar impulsivamente y cambiar las cosas sin reflexionar
- Sugerir ideas que no son prácticas
- Tener sentimientos negativos intensos hacia los otros a pesar de que no los exprese.

ISFJ**¿Qué lo hace mover?**

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar una visión realista del mundo como es a la luz de lo que observa
- Es pragmático por naturaleza y aprende constantemente a adaptarse al mundo como es ahora
- Observa de modo subjetivo, seleccionando y relacionado los hechos que otros dejan pasar y viéndolos más en términos de impresiones y significado que de hechos en sí.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de emociones en ideas y posibilidades que se relacionan con la gente
- Expresa su aprecio por las contribuciones de los otros, particularmente cuando han dicho o hecho algo que considera significativo
- Toma decisiones con base en los valores que soportan su forma de entender el mundo
- Refuerza la subjetividad mediante la observación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabaja duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Construye el espíritu del equipo manteniendo buenas relaciones con cada miembro, aceptando sus contribuciones y promoviendo la armonía y la cooperación
- Contribuye con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Asegura que cada uno en el equipo se siente valorado y que sus necesidades sean cubiertas
- Pide la contribución de todos los miembros del equipo y busca llegar al consenso en las decisiones
- Mantiene el respeto por las jerarquías establecidas y las tradiciones
- Se esfuerza por asegurar que todos estén contentos con los servicios prestados

Puede irritar a los otros porque:

- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida
- No articula su forma de entender las situaciones
- No ve el bosque sino los árboles
- Falla en establecer sus propias necesidades
- Es demasiado serio
- No promueve sus propias ideas o logros

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Articular más sus propios puntos de vista
- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles
- Entrenamiento es ser mas asertivo
- Ser más franco y ofrecer una crítica directa
- Aprender a promover sus ideas y logros a los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlos valiosos
- Asumir un proceso formal de evaluación basada en criterios, incluyendo un análisis de costo/beneficio

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
- Valorar los esfuerzos de los otros y apreciar su valentía
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas, posiblemente fallando en reconocer la necesidad del cambio
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Ser intolerante de los demás que no actúan competentemente
- Sugerir ideas que no son prácticas
- Ser muy crítico de los demás, encontrando fallas en casi todo lo que hacen
- Optar por una visión nublada del futuro
- Ser argumentativo

INFJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta del cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar un entendimiento de cómo es o cómo puede ser el mundo
- Busque entender los patrones que se esconden en sus observaciones
- Sea estratégico por naturaleza, deseando establecer una visión clara hacia la cual trabajar
- No involucre a los demás en el desarrollo de esa visión

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con la gente
- Expresa su apreciación por las contribuciones de los demás, particularmente en donde éstas se relacionan con sus propios ideales
- Toma decisiones con base en los valores que soportan su forma de entender el mundo y están conformes con su visión

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Observa y entiende la dinámica del equipo y procura que todos la reconozcan y se tomen medidas apropiadas para mejorarla
- Escucha cuidadosamente varios puntos de vista y es capaz de identificar las áreas posibles de acuerdo entre ellos, de manera que se pueda avanzar
- Es confiable y cumple con sus compromisos en forma consistente
- Aporta ideas creativas, particularmente aquellas que involucran a las personas

- Lleva al equipo a tomar decisiones sobre temas importantes
- Promueve la armonía y la cooperación

Puede irritar a los otros porque:

- No los incluye en su proceso de desarrollar sus ideas y su visión
- No critica o expresa su desacuerdo cuando es apropiado hacerlo
- Ignora la realidad presente en búsqueda de profundidad y significado, a veces descuidando algunas tareas que deben ser realizadas inmediatamente
- Comete errores de hecho
- No promociona sus ideas en el grupo
- Desea promover las ideas sin pensar profundamente en las consecuencias, por ejemplo, en términos de costos

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Estar preparado para declarar sus propias visiones o metas
- Investigar y reconocer los hechos antes de interpretar su significado
- Cambiar su visión para ajustarla a lo que es realmente posible
- Permitir que otros participen en el proceso de desarrollo de su visión o de sus ideas, con el fin de obtener su compromiso o de lograr una evaluación realista y objetiva
- Aprender a promover sus ideas hacia los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlas valiosas.
- Listar las opciones e involucrarse en un proceso formal de evaluación basada en criterios, incluyendo un análisis de costo/beneficio

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
- Comentar a los demás qué tan bien la están resolviendo
- Tratar de resolver el problema a largo plazo
- Cometer errores de hecho o ignorar elementos rutinarios que pueden de todas maneras ser esenciales

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Actuar muy impulsivamente, tomando decisiones sin reflexionarlas a fondo
- Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio
- Ser crítico hacia los demás y encontrar fallas en casi todo lo que hacen
- Preocuparse más por detalles poco importantes o hacer cosas que no tienen sentido
- Actuar de una manera materialista y egoísta
- Tomar atajos, romper las reglas e incluso contradecir sus propios valores

INTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta el cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar un entendimiento de cómo es o cómo puede ser el mundo
- Busque entender los patrones que se esconden en sus observaciones
- Sea estratégico por naturaleza, deseando establecer una visión clara hacia la cual trabajar
- No involucre a los demás en el desarrollo de esa visión

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con los sistemas y conceptos
- Mantiene dentro de sí mismo una visión de largo plazo, pero en vez de comunicarla directamente, tiende a exponerla en forma de crítica a las ideas y situaciones que no están conformes con ella.
- Aplica un análisis lógico a los patrones y posibilidades percibidos, lo que le permite ver rápidamente los principios subyacentes de una situación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Retar al status quo
- Conducir al equipo a un mayor entendimiento de los y principios involucrados
- Encontrar formas de superar dificultades aparentemente insolubles
- Desarrollar y mantener un sentido de dirección en el trabajo del equipo
- Observar y entender la forma en que trabaja la organización y conducir al equipo hacia acciones apropiadas
- Producir trabajo de alto nivel de calidad
- Asegurar que las ideas y la visión se traduzcan en acción

Puede irritar a los otros porque:

- Puede ser obstinado y terco
- No toma en cuenta suficientemente las realidades presentes
- No expresa su apreciación por las contribuciones de los otros, particularmente si no han sido totalmente competentes
- No delega
- Comete errores de hecho y parece que tomara decisiones sin tener en cuenta los hechos.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Articular su visión y permitir que otros contribuyan en su desarrollo
- Expresar apreciación por el trabajo realizado aunque esté por debajo de sus propios estándares
- Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar lo que significan
- Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás
- Buscar y reconocer las contribuciones positivas y las áreas de acuerdo en lugar de ver solamente las fallas y los puntos de conflicto

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Retirarse a un lugar privado para pensar a fondo un problema hasta que logre formular un plan complete para resolverlo.
- Tratar de mantener un alto grado de calidad en la solución
- Criticar las ideas de los demás, particularmente si comprometen la calidad
- Cometer errores de hecho, o perseguir ideas que no son realistas

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
- Actuar muy impulsivamente, tal vez iniciar más proyectos que los que puede culminar.
- Expresar emociones de forma intensa y descontrolada.
- Ser muy sensible a la crítica.
- Preguntar por mucha información que es irrelevante.

ISTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.

- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Pase tiempo pensando analíticamente, organizado sus pensamientos sobre una base lógica
- Desarrolle una comprensión de los principios que hay detrás de una situación.
- Espontáneamente sienta que una situación o persona merece criticarse, pero no lo expresa.
- Tome decisiones internamente, pero no las comunica a los demás
- Piensa principalmente sobre temas impersonales, enfocándose más en los conceptos, verdades y sistemas más que en los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior en entender problemas prácticos o mecánicos.
- Percibe los hechos que son apropiados para respaldar su análisis lógico.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Ser la fuente de información o un “experto” en algunos temas.
- Usar destrezas analíticas para producir soluciones prácticas a problemas difíciles.
- Alienta al equipo a pensar y luego actuar.
- Permanecer con cabeza fría en una crisis
- Aplicar argumentos lógicos y realistas que sean relevantes.
- Alentar al equipo a evaluar en forma realista la situación.

Puede irritar a los otros porque:

- Se enfoca demasiado en la tarea presente a expensas del largo plazo o de los asuntos interpersonales.
- No ve el bosque sino los árboles
- No completa una tarea antes de trasladar su atención a la siguiente.
- No comunica su forma de entender una situación.
- Toma atajos.
- Parece estar saltando todo el tiempo de una cosa a otra.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Tomarse tiempo para considerar el impacto de sus enfoques e ideas en los sentimientos de los demás
- Expresar apreciación hacia los otros.
- Consultar a los demás, para crear en ellos un sentimiento de propiedad de la solución.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
- Desarrollar una estrategia personal de largo plazo.
- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Aislarse de la gente, para pensar a fondo las posibles soluciones.
- Usar soluciones probadas y conocidas para los problemas de corto plazo.
- Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.
- Sacar a relucir puntos que tal vez podrían esperar.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Demostrar sentimientos intensos hacia los demás o insistir en hacer cosas sin una base lógica.
- Ser muy sensitivo a la crítica.
- Tener una visión nublada del futuro.

ISFP

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones basado en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Desarrolle una vida interna emocional que a menudo no es percibida por los demás, pero que es experimentada intensamente.
- Conserve un sentido fuerte de los valores, que a menudo no expresa.
- Acepte o rechace emocionalmente varios aspectos de la vida. Por ejemplo, al decidir si el elogio o la crítica que recibe es válida puede ignorar lo que no considera aceptable.
- Sienta apreciación hacia los demás pero no lo exprese.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de sentimientos hacia sus relaciones presentes y hacia las personas, es decir, por medio de discusiones uno a uno y conversaciones basadas en hechos.
- Busca disfrutar de la compañía de aquellos que conoce y se preocupar por su bienestar y felicidad.
- Ayuda a los demás en forma práctica.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Resolver problemas tan pronto ocurran, especialmente aquellos que involucran personas.
- Generar el espíritu de equipo mediante la promoción de la cooperación y de un sentido de diversión.
- Asegurar el bienestar de los miembros del equipo.
- Ser preciso y observador de los hechos, pero sin interpretarlos demasiado.
- Modelar la flexibilidad, es decir, sugerir sus propias ideas, pero considerar otros puntos de vista y al final irse con la mayoría.
- Prestar atención al aspecto humano de los problemas.

Puede irritar a los otros porque:

- Se preocupa demasiado por la armonía del grupo.
- No impulsa suficientemente sus propias ideas o contribuciones.
- Es obstinado acerca de temas que el grupo no había considerado como problemas.
- Evita los conflictos y no proporciona una crítica directa cuando se necesita.
- Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.
- A veces falla en tomar en cuenta la visión a largo plazo.
- Acepta a las personas por las apariencias sin reconocer sus intenciones ocultas.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Estar preparado para declarar sus valores personales.
- Interpretar los hechos que observa para revelar los significados ocultos.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y trabajar para lograrlo.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Concentrarse solamente en lo que le parece importante.
- Trabajar solo, si es posible.
- Actuar impulsivamente y tomar riesgos.
- Fallar al considerar las implicaciones de costos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
- Convertirse en autoritario e ignorar los sentimientos de los demás.
- Tener una visión muy pesimista del futuro.
- Ver significados ocultos que no están realmente allí.

INFP

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones con base en sus valores personales
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Desarrolle una vida interna emocional que a menudo no es percibida por los demás, pero que es experimentada intensamente.
- Acepte o rechace emocionalmente varios aspectos de la vida. Por ejemplo, al decidir si el elogio o la crítica que recibe es válida puede ignorar lo que no considera aceptable.
- Sienta apreciación hacia los demás pero no lo exprese.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de sentimientos hacia ideas y posibilidades para las personas, buscando relaciones significativas.
- Decide sobre la amistad a través de indagar en la personalidad y las motivaciones de los demás.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Promover la reflexión y el entendimiento común entre el equipo.
- Contribuir con ideas meditadas a fondo e innovadoras.
- Generar el espíritu de equipo a través de escuchar con atención y callado entusiasmo.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las propuestas de los otros.
- En caso de desacuerdo, explorar un rango amplio de opciones para ver si se puede encontrar un punto de encuentro.

Puede irritar a los otros porque:

- Es demasiado idealista.
- Parece fuera de contacto, tal vez sin reconocer las realidades presentes y rechazando los hechos que encuentra inaceptables.
- Es obstinado acerca de temas que el grupo no había considerado como problemas.
- Pasa mucho tiempo reflexionando.
- Evita los conflictos y no proporciona una crítica directa cuando se necesita.
- Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Estar preparado para declarar sus valores personales.
- Investigar y reconocer los hechos antes de interpretar su significado.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Enfocarse en detalles impersonales durante las discusiones y cuando toma decisiones.
- Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y aferrarse a éste.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Concentrarse solamente en lo que le parece importante.
- Trabajar solo, si es posible.
- Contribuir ideas creativas pero pasar por alto las realidades presentes.
- Fallar al considerar las implicaciones de costos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.

- Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio.
- Volverse autoritario o dominante e ignorar los sentimientos de los demás.
- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.

INTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica y mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa con la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver las deficiencias en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Pase tiempo pensando analíticamente y organizando sus pensamientos sobre bases lógicas.
- Desarrolle una comprensión de los principios que hay detrás de una situación.
- Espontáneamente sienta que una situación o persona merece criticarse, pero no lo expresa.
- Tome decisiones internamente, pero no las comunica a los demás
- Piensa principalmente sobre temas impersonales, enfocándose más en los conceptos, verdades y sistemas más que en los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior en entender las posibilidades para el futuro.
- Percibe patrones en la información para sustentar su análisis lógico.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Usar destrezas analíticas y críticas para resolver problemas.
- Enfocar la atención en el punto central de una situación.
- Proporcionar perspicacia intelectual.
- Sugerir ideas que apuntan a metas de corto y largo plazo.
- Ver la información objetivamente.

Puede irritar a los otros porque:

- Es demasiado intelectual.
- Encuentra demasiadas fallas y no acepta soluciones imperfectas.
- No toma en cuenta los sentimientos de los otros.
- Sugiere ideas y luego parece que cambia de opinión.
- Deja que los otros se preocupen de la implantación una vez que los problemas importantes han sido resueltos.
- Se aferra a un principio aún a expensas de las relaciones y la armonía.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Expresar apreciación hacia los otros.
- Trabajar dentro de las limitaciones de los demás.
- Aceptar y reconocer los esfuerzos imperfectos de los otros, si éstos son suficientemente buenos.
- Consultar más la opinión de los demás e involucrarlos en las decisiones, de manera que se sientan dueños de la solución.
- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Apartarse para pensar acerca del punto principal que requiere atención.
- Sugerir varias ideas y utilizar la retroalimentación recibida para sustentar su análisis intelectual.
- Debatir el tema desde un punto de vista intelectual y posponer demasiado la toma de decisiones.
- Criticar los esfuerzos de los demás e ignorar sus sentimientos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Expresar emociones negativas intensas hacia los demás.
- Ser muy sensible a la crítica.
- Volverse obstinado por los detalles in una base lógica.
- Interpretar los hechos y eventos desde una perspectiva subjetiva.

ESTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque experimentar y disfrutar el mundo como es.
- Esté muy interesado en los eventos actuales y considere que la vida es una sucesión de eventos.
- Sea pragmático por naturaleza, buscando cambiar el mundo a la forma en que quiere que sea.
- Observe de modo objetivo, valorando los hechos sin darles necesariamente una interpretación.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo interior sensitivo en hechos impersonales y opciones lógicas
- Tiende a disfrutar la acción y los eventos en sí mismos más que por la compañía de los demás.
- Disfruta de las posesiones materiales

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Hacer que las cosas sucedan, con un enfoque orientado a la acción.
- Construir una atmósfera de “puede hacerse”, que genera un espíritu de equipo
- Enfocarse en ideas prácticas
- Aplicar el sentido común cuando se trata de resolver problemas.
- Mantener el enfoque en la información de los hechos en los que se basan las discusiones.
- Tomar las riendas en una crisis y organizar a los otros.

Puede irritar a los demás porque:

- Actúa muy rápido aparentemente sin pensar las cosas con cuidado.
- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales
- No ve el bosque sino los árboles
- No toma en cuenta la sensibilidad de los demás
- Pasa al problema siguiente sin que se haya terminado de solucionar el anterior.
- Parece materialista.
- Genera crisis como una forma de hacer que las cosas se lleven a cabo.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles
- Entender más cómo sienten los demás
- Detenerse y pensar antes de actuar.
- Asegurarse de que todos los aspectos de una tarea se han completado antes de continuar con la siguiente.
- Pasar tiempo interpretando los hechos, buscando significados subjetivos y patrones ocultos.
- Desarrollar habilidades de manejo del tiempo
- Decidir una serie de valores personales y revisar esta lista ocasionalmente.
- Expresar apreciación por los demás y sus cualidades.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Usar su energía impulsiva para sobrepasar cualquier obstáculo en su camino.
- Generar nuevas acciones.
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse reservado y aislarse de la gente.
- Tener una visión nublada del futuro.
- Tener sentimientos negativos intensos hacia los otros que puede expresar abiertamente.
- Negarse a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

ESFP**¿Qué lo hace mover?**

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque experimentar y disfrutar el mundo como es.
- Esté muy interesado en los eventos actuales y considere que la vida es una sucesión de eventos.
- Sea pragmático por naturaleza, buscando cambiar el mundo a la forma en que quiere que sea.
- Observe de modo objetivo, valorando los hechos sin darles necesariamente una interpretación.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo exterior de sensaciones en relaciones y hechos que se refieren a las personas.
- Tiende a disfrutar la acción y los eventos por la compañía de los demás más que por los eventos en sí mismos.
- Disfruta de la interacción con otras personas.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Involucrar a todos en la discusión y la toma de decisiones.
- Valorar las fortalezas de cada individuo y promover la participación de cada uno con su mejor esfuerzo.
- Usar el sentido del humor para construir una atmósfera amistosa.
- Construir una atmósfera de “puede hacerse”, que genera un espíritu de equipo
- Enfocarse en ideas prácticas
- Aplicar el sentido común cuando se trata de resolver problemas.
- Mantener el enfoque en la información de los hechos en los que se basan las discusiones.

Puede irritar a los demás porque:

- Toma un enfoque demasiado personal, asume las críticas personalmente.
- Actúa muy rápido aparentemente sin pensar las cosas con cuidado.
- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales
- No ve el bosque sino los árboles
- No toma en cuenta los costos o las consideraciones lógicas.
- Pasa al problema siguiente sin que se haya terminado de solucionar el anterior.
- Abusa del humor

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Desarrollar una mayor comprensión de la forma en que sienten las personas.
- Detenerse y pensar antes de actuar.
- Asegurarse de que todos los aspectos de una tarea se han completado antes de continuar con la siguiente.
- Pasar tiempo interpretando los hechos, buscando significados subjetivos y patrones ocultos.
- Desarrollar habilidades de manejo del tiempo
- Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y aferrarse a éste.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Convocar la ayuda de otras personas.
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Actuar impulsivamente y tomar riesgos.
- Fallar al considerar las implicaciones de costos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse reservado y aislarse de la gente.
- Tener una visión nublada del futuro.
- Criticar abiertamente a los demás.
- Negarse a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

ENFP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando patrones y relaciones que lleven a entender los puntos claves.
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta del cambio, el reto y la variedad.

Sus preferencias hacen que:

- Ensaye las ideas, explore nuevas posibilidades y descubra por experiencia cuáles funcionan.
- Cambie los procedimientos para ver qué mejoras se pueden hacer, más que regirse por ellos.
- Esté interesado en la evolución de los acontecimientos pero con un ojo en la estrategia.
- Esté más interesado en explorar las ideas que en llevarlas a término.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo exterior de ideas y posibilidades que se relacionan con las personas.
- Internamente aprecia las contribuciones de los demás, aunque no las expresa a menudo.
- Internamente rechaza cualquier opción que esté claramente en conflicto con sus valores, aunque este rechazo no es expresado o detectado por los demás.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Actuar como un catalizador del cambio y promover que el equipo cambie en conjunto.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las proposiciones de los demás.
- En caso de desacuerdo, explorar un rango amplio de opciones para ver si se puede encontrar un punto de encuentro.
- Contribuir con ideas creativas, particularmente cuando se trata de personas.
- Incluir a los demás en el proceso de desarrollar ideas y visión, aceptando las contribuciones aunque sean de diversa calidad.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.

Puede irritar a los otros porque:

- Pierde la visión del propósito principal de la discusión y se va por temas tangenciales.
- Inicia demasiados proyectos y no es capaz de responder por todos ellos.
- Habla demasiado.
- Realiza muchos cambios y no deja rutinas bien establecidas que funcionen solas.
- Comete errores de hecho.
- Persigue ideas sin entender plenamente las consecuencias y costos.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Ser selectivo acerca de iniciar proyectos y producir planes que ayuden a identificar cuales pueden llevarse a término.
- Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si se les da la oportunidad de realizar sus propias contribuciones.
- Aceptar el valor de las rutinas existentes que funcionan bien.
- Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar su significado.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
- Cambiar su visión para hacerla más cercana a lo que es posible.
- Expresar la apreciación que siente hacia los demás.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Involucrar a las personas en sesiones de lluvia de ideas.
- Ser democrático en la escogencia de la solución.
- Proporcionar mucho impulso, pero tratar de hacer demasiado.
- Cometer errores de hecho, o ignorar elementos rutinarios que pueden sin embargo ser esenciales.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.
- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
- Hacerse cargo de la situación sin considerar a los demás

ENTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta el cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Ensaye las ideas, explore nuevas posibilidades y descubra por experiencia cuáles funcionan.
- Cambie los procedimientos para ver qué mejoras se pueden hacer, más que regirse por ellos.
- Esté interesado en la evolución de los acontecimientos tal vez con un ojo en la estrategia.
- Esté más interesado en explorar las ideas que en llevarlas a término.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con los sistemas y conceptos
- Internamente tiende a detectar las fallas en las situaciones, las personas y las ideas. Antes de criticarlas directamente, puede presentarlas en forma de ideas y posibilidades contradictorias.
- Aplica un análisis lógico a los patrones y posibilidades percibidos, lo que le permite ver rápidamente los principios subyacentes de una situación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Retar al status quo y promover que otros miembros del equipo logren más de lo que piensan que pueden hacer.
- Conducir al equipo a un mayor entendimiento de los y principios involucrados.
- Involucrar a las personas que son competentes en determinadas habilidades relevantes.
- Contribuir ideas creativas sobre cómo se pueden lograr las tareas y mejorar la calidad.
- Crear nuevas ideas a partir de discusiones de confrontación.
- Encontrar formas de lograr vencer dificultades aparentemente insuperables.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.

Puede irritar a los otros porque:

- Inicia demasiados proyectos y no es capaz de responder por todos ellos.
- Realiza muchos cambios y no deja rutinas bien establecidas que funcionen solas.
- No se da cuenta de las realidades presentes.
- Parece competitivo y no aprecia las contribuciones de los demás.
- Deja a otros el trabajo rutinario.
- Comete errores de hecho.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Ser selectivo acerca de iniciar proyectos
- Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si en forma recíproca se aceptan y valoran sus propias ideas.
- Aceptar el valor de las rutinas existentes que funcionan bien.
- Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar su significado.
- Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Dedicar tiempo a sesiones de lluvias de ideas y debatir y criticar lo que debe hacerse.
- Proporcionar mucho impulso, pero tratar de hacer demasiado.
- Convocar personas con habilidades comprobadas para trabajar en el problema.
- Cometer errores de hecho, o ignorar elementos rutinarios que pueden sin embargo ser esenciales.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.
- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
- Expresar emociones de forma intensa y descontrolada.
- Ser muy sensible a la crítica.

ESTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Organice la vida con una base lógica, clasificando, ordenando y dirigiendo los hechos y situaciones.
- Sea decisivo con el fin de ser justo y equitativo.
- Critique espontáneamente.
- No le tema al conflicto como una forma de resolver problemas.
- Tome un enfoque impersonal, preocupándose más por los sistemas y las necesidades organizacionales que por los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de reflexión en decisiones prácticas que llevan a formas confiables y probadas de organizarse y resolver problemas.
- Enfoca sus decisiones en consideraciones inmediatas, es decir en costos y beneficios a corto plazo y en el paso siguiente.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabajar duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Contribuir con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Aplicar argumentos relevantes y realistas
- Asegurar que el equipo se mantiene hasta el final.

Puede irritar a los demás porque:

- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales
- Ser demasiado franco al criticar.
- No ver el bosque sino los árboles
- No estimula a los otros a experimentar o innovar
- No tiene en cuenta los sentimientos y valores de los demás

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si en forma recíproca se aceptan y valoran sus propias ideas.
- Trabajar con las limitaciones de otras personas
- Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás
- Expresar apreciación hacia los demás.
- Consultar a los demás, para crear en ellos un sentimiento de propiedad de la solución.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
- Desarrollar una estrategia personal de largo plazo.
- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Tomar el control, decidir y decirle a todos lo que hay que hacer.
- Usar soluciones probadas y conocidas para los problemas de corto plazo.
- Tomar decisiones apresuradamente y sin considerar el impacto en las personas.
- Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Retirarse y querer estar a solas.
- Tener emociones intensas que puede expresar o contener.
- Ser muy sensible a la crítica.
- Atribuir significados negativos irreales a las acciones o comentarios de los demás.

ESFJ**¿Qué lo hace mover?**

- Toma decisiones basado en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Busque relaciones estables y armoniosas.

- Tienda a adaptarse al entorno, tomando consigo aquellos valores que son considerados importantes por los amigos, la familia y la sociedad.
- Expresa la apreciación que siente hacia los demás.
- Tienda a considerar los sentimientos de los otros antes que los propios.
- Sea sensible al elogio y la crítica y busque estar conforme con las expectativas razonables de los demás.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de sentimientos en las relaciones presentes y las personas, es decir, a través de eventos sociales y conversaciones basadas en hechos.
- Encuentra formas prácticas de estar al servicio de las personas.
- Observa a las personas subjetivamente, notando los hechos que sustentan relaciones armoniosas.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabaja duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Asegura que cada uno en el equipo se siente valorado y que sus necesidades sean cubiertas
- Mantiene buenas relaciones y construye el espíritu de equipo a menudo a través de la organización entusiasta de actividades sociales.
- Mantiene al equipo informado, pidiendo contribuciones de todos los miembros y tratando de llegar a decisiones por consenso.
- Mantiene el respeto por las jerarquías establecidas y las tradiciones.
- Se preocupa por asegurar que las personas están contentas con el servicio proporcionado.

Puede irritar a los otros porque:

- Habla demasiado.
- Asume que conoce las necesidades de los demás.
- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida
- No pone atención a sus propias necesidades.
- No ve el bosque sino los árboles
- Ser reacio a intentar nuevas cosas o trabajar hacia nuevas posibilidades.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Aprender a observar y aceptar los aspectos negativos de aquellas personas que admira.
- Intentar ver a las personas de una manera más independiente y objetiva.
- Detenerse a pensar, impulsando a los otros a expresar sus propias necesidades y escuchando activamente para verificar su entendimiento.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Establecer una lista de necesidades personales y asegurar que se cumplan. Reconocer que hay formas en que tanto las necesidades propias como las de los demás pueden ser satisfechas simultáneamente.
- Establecer metas de largo plazo, trabajar para obtenerlas, pero estar preparado para modificar las según la experiencia y las circunstancias que se presenten.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Trabajar duro para completar tareas predeterminadas.
- Expresar apreciación por los esfuerzos de todos los demás.
- No reconocer la necesidad de cambio.
- Negar sus propias necesidades y preocuparse por las de los demás.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Tener una visión muy pesimista del futuro.

- Sugerir ideas que no son prácticas.
- Ignorar los sentimientos de los demás.

ENFJ

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones basado en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Busque relaciones estables y armoniosas.
- Tienda a adaptarse al entorno, tomando consigo aquellos valores que son considerados importantes por los amigos, la familia y la sociedad.
- Expresa la apreciación que siente hacia los demás.
- Tienda a considerar los sentimientos de los otros antes que los propios.
- Sea sensible al elogio y la crítica y busque estar conforme con las expectativas razonables de los demás.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de sentimientos en ideas y posibilidades orientadas hacia las personas.
- Busque relaciones significativas.
- Intente entender a las personas, obteniendo conocimiento de su personalidad y motivaciones.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Promueve inspiración y entendimiento mutuo dentro del equipo.
- Facilita las discusiones, promoviendo los aportes de todos los miembros mediante preguntas estructuradas.
- Busca llegar a decisiones por consenso.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las proposiciones de los demás.
- Lleva las discusiones a conclusiones positivas.

Puede irritar a los otros porque:

- Habla demasiado.
- Asume que conoce las necesidades de los demás y al tratar de resolverlas puede parecer autoritario.
- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida
- Toma la crítica en forma personal.
- Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Buscar formas objetivas e independientes de verificar sus ideas acerca de las personas.
- Detenerse a pensar, impulsando a los otros a expresar sus propias necesidades y escuchando activamente para verificar su entendimiento.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Enfocarse en los detalles impersonales cuando se toman decisiones.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

- Establecer metas de largo plazo, trabajar para obtenerlas, pero estar preparado para modificar las según la experiencia y las circunstancias que se presenten.
- Dejar que los demás se desarrollen a su propio ritmo.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Organizar a todo el mundo.
- Expresar aprecio por sus esfuerzos.
- Contribuir con ideas creativas pero ignorar las realidades presentes.
- Fallar al no considerar las implicaciones de costos.
- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
- Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio
- Solicitar información irrelevante.
- Ignorar los sentimientos de los demás

ENTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Organice la vida con una base lógica, clasificando, ordenando y dirigiendo los hechos y situaciones,
- Sea decisivo con el fin de ser justo y equitativo.
- Critique espontáneamente.
- No le tema al conflicto como una forma de resolver problemas.
- Tome un enfoque impersonal, preocupándose más por los sistemas y las necesidades organizacionales que por los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de reflexión hacia decisiones creativas que llevan al cambio y a nuevas posibilidades.
- Organiza sus actividades en la búsqueda de un propósito o estrategia superiores.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Enfocarse en las tareas que deben realizarse y mantener al equipo en la ruta.
- Proporciona un impulso para completar las tareas a tiempo y con alta calidad.
- Moldea la estructura del equipo para servir mejor a sus objetivos.
- Utilizar habilidades analíticas y críticas para resolver problemas.
- Asegurar que las tareas a corto plazo están en armonía con la estrategia
- Resolver la confusión y la ambigüedad
- Involucrar a personas que son competentes en las habilidades relevantes y asegurar que todos saben lo que tienen que hacer

Puede irritar a los otros porque:

- Establece directivas a veces sin explicar las razones.
- Domina al equipo
- No toma en cuenta los sentimientos de los demás
- Dirige con rudeza
- Decide apresuradamente y sin consultar suficientemente con los demás
- No toma en cuenta las realidades presentes
- Introduce demasiados cambios y no deja rutinas bien establecidas.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Detenerse a pensar y reconocer que los demás aceptarán su dirección más fácilmente si las contribuciones de ellos también son aceptadas y valoradas.
- Trabajar dentro de las limitaciones de los otros.

- Tomarse su tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás.
- Expresar su apreciación hacia los demás.
- Consultar a los demás para generar el sentimiento de propiedad de la solución.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
- Dedicar tiempo a desarrollar sus relaciones personales por su propio bien.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Tomar el control, decidir y decirle a todos lo que hay que hacer.
- Mantener el sentido de dirección y conducir a los otros con fuerza para superar las dificultades inmediatas.
- Tomar decisiones apresuradamente y sin considerar el impacto en las personas.
- Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.

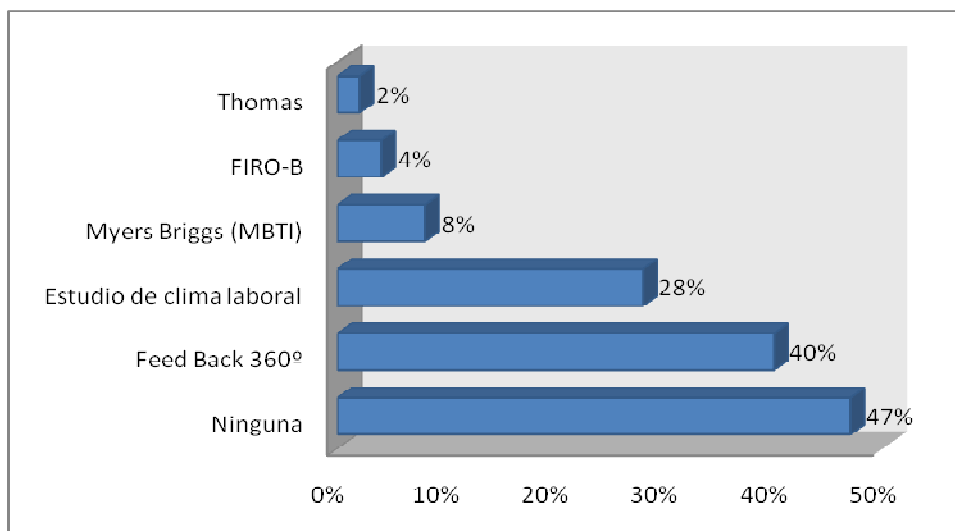
En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Retirarse y querer estar a solas.
- Tener emociones intensas que puede expresar o contener.
- Ser muy sensible a la crítica.
- Actuar impulsivamente y hacer cosas en exceso.

- ISTJ = "Curator" - conservador
- ISFJ = "Curator" - conservador
- INTJ = "Innovator" -innovador
- INFJ = "Innovator" -innovador
- ISFP = "Crusader" -cruzado
- INFP = "Crusader" -cruzado
- ISTP = "Scientist" -científico
- INTP = "Scientist" -científico
- ESTJ = "Conductor" -conductor
- ESFJ = "Coach"
- ENTJ = "Conductor"
- ENFJ = "Coach"
- ESFP = "Sculptor" -escultor
- ENFP = "Explorer" -explorador
- ESTP = "Sculptor"
- ENTP = "Explorer"

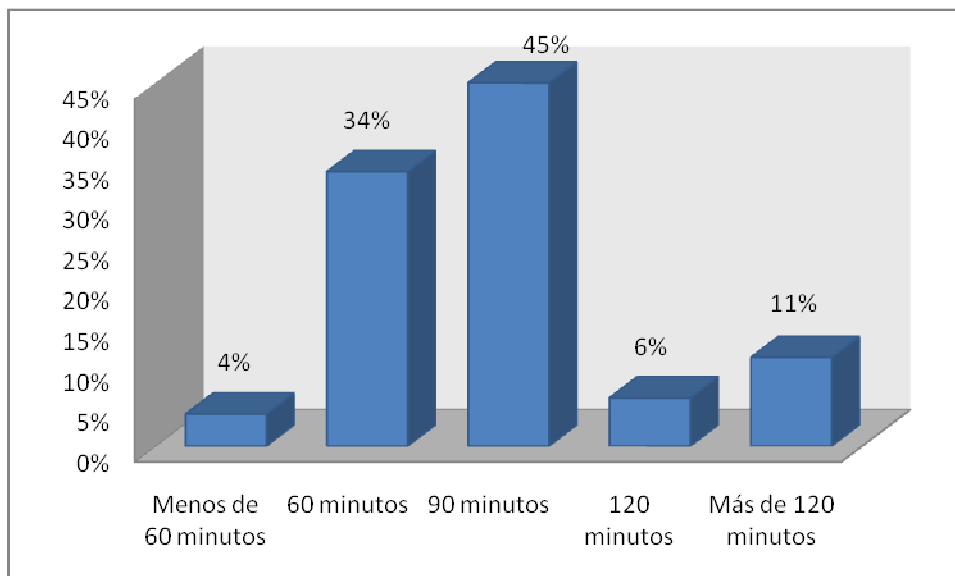
9.2 Encuesta

Herramientas utilizadas previas al proceso de coaching:



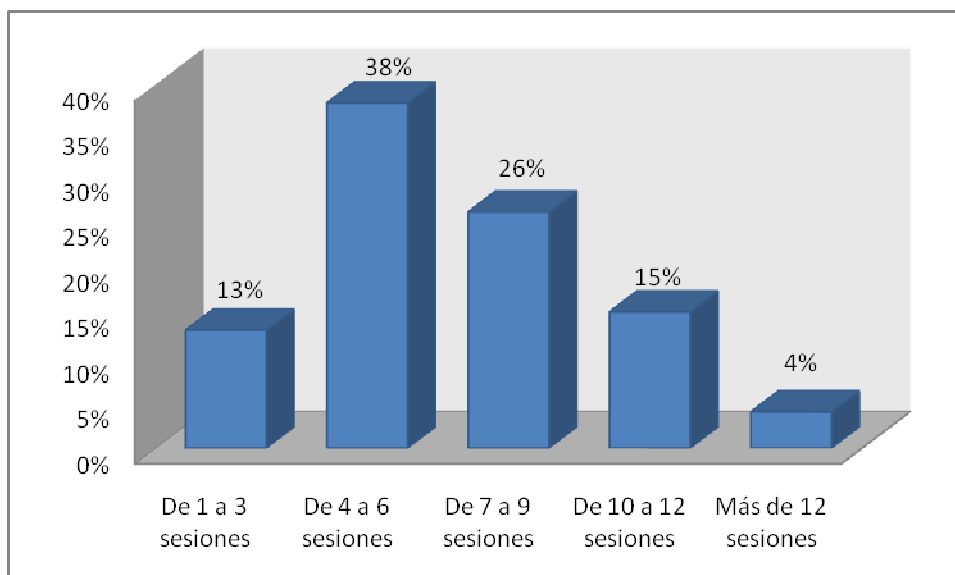
Los métodos más utilizados son el Feed-back 360º y Estudio de Clima Laboral, si bien todavía encontramos un porcentaje importante de casos (47%), donde no se utiliza ninguna herramienta previa.

Duración media en minutos de cada sesión de coaching:



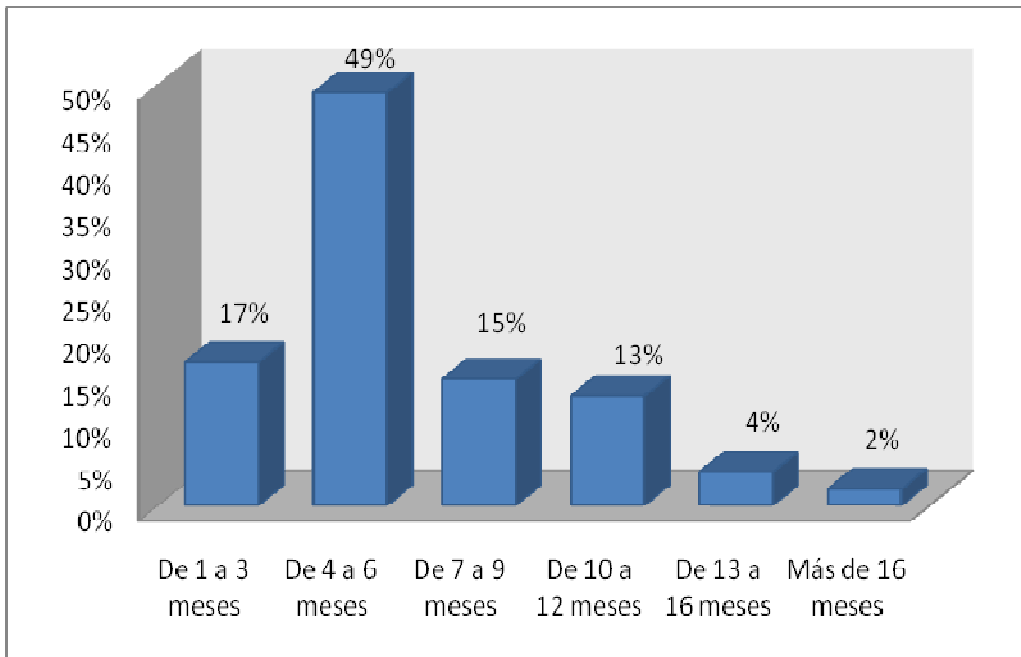
Un 79 % se mueve entre una hora y hora y media. Un 17% declara duraciones iguales o superiores a 120 minutos.

Duración media en sesiones del proceso completo:



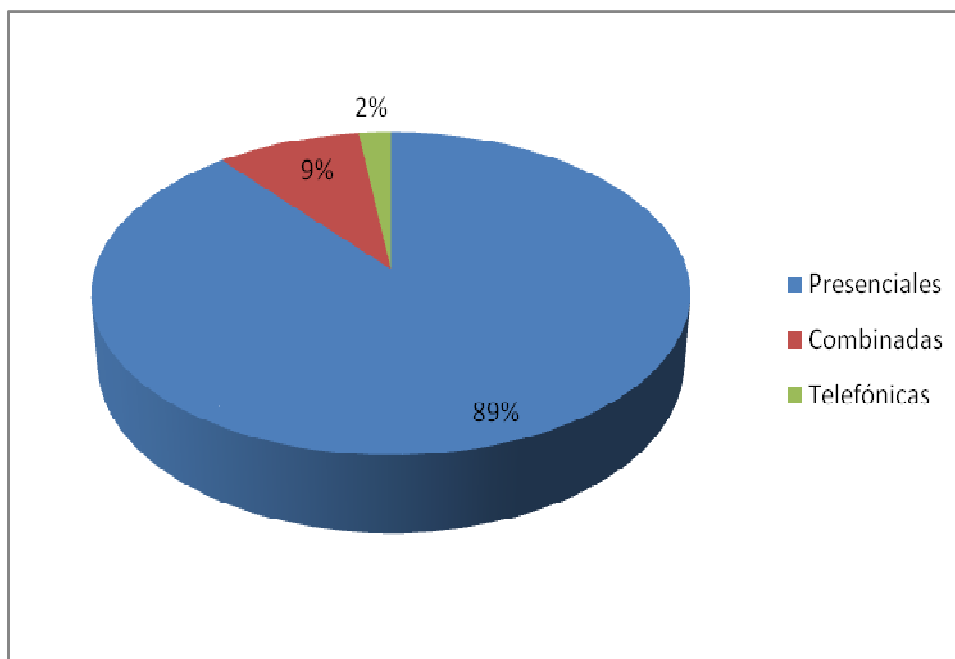
El 64% de los procesos de coaching tienen una duración inferior a 10 sesiones. Cerca del 40% se sitúa en el rango de 4 a 6 sesiones.

Duración media en meses de los procesos de coaching:



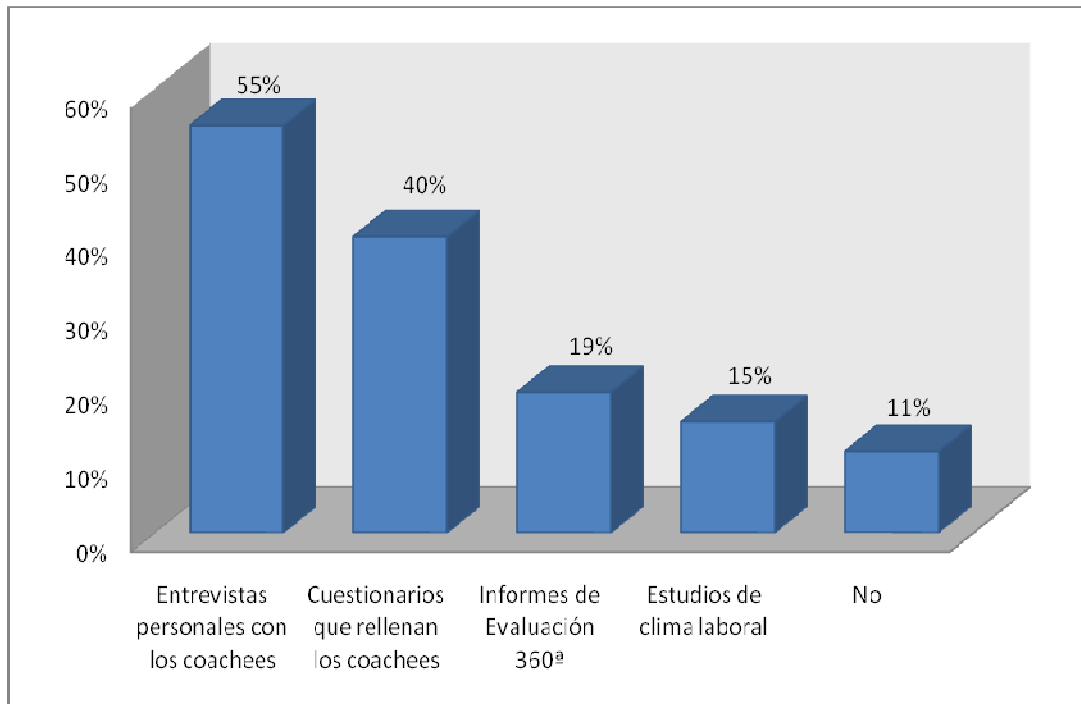
El 66% de los procesos se desarrolla en menos de siete meses.

Medio por el que se realizan las sesiones de coaching:



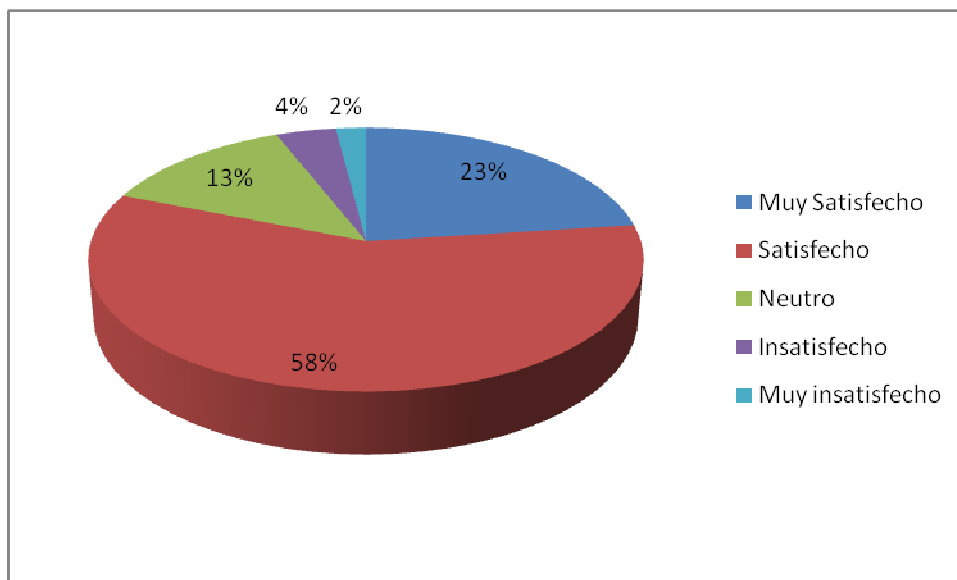
Cerca del 90% de las sesiones se realizan de forma presencial.

Cómo mide tu empresa los resultados del coaching:



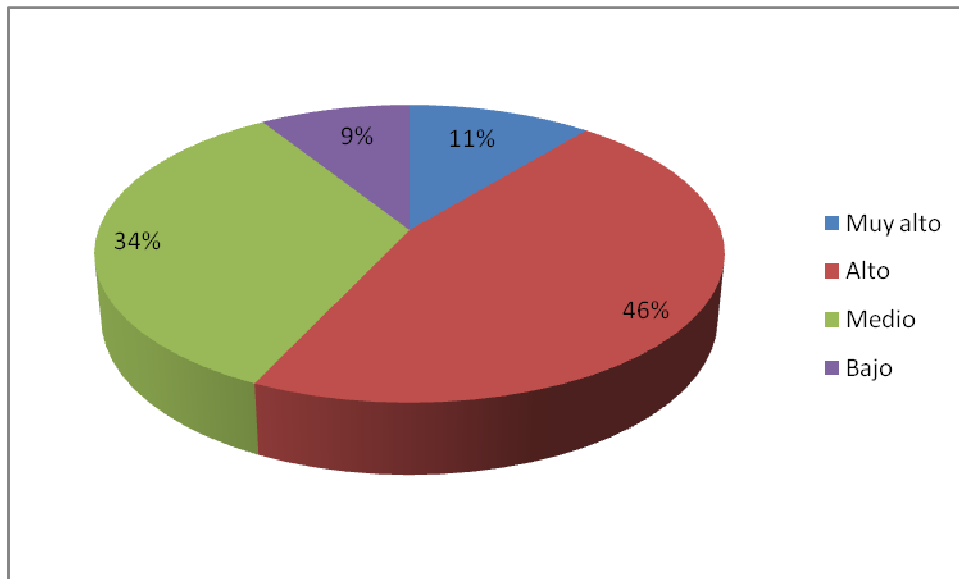
Las entrevistas y cuestionarios a los coachees son las herramientas más utilizadas a la hora de medir los resultados de los procesos de coaching

Grado de satisfacción con los procesos de coaching:



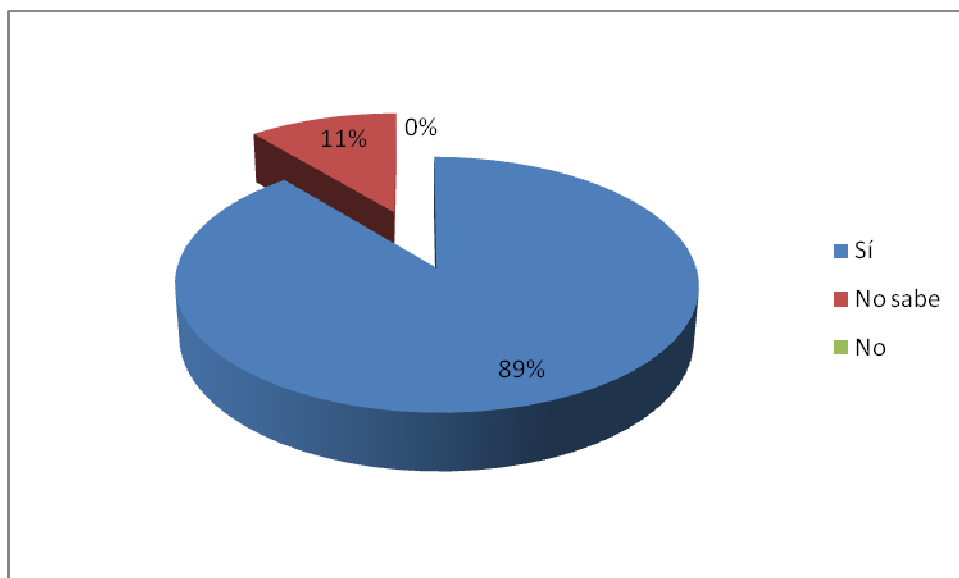
Un 80% de los encuestados se muestra satisfecho o muy satisfecho con los procesos llevados a cabo en su empresa.

Impacto de los procesos de coaching en la empresa:



Un 57% considera que este impacto ha sido alto o muy alto.

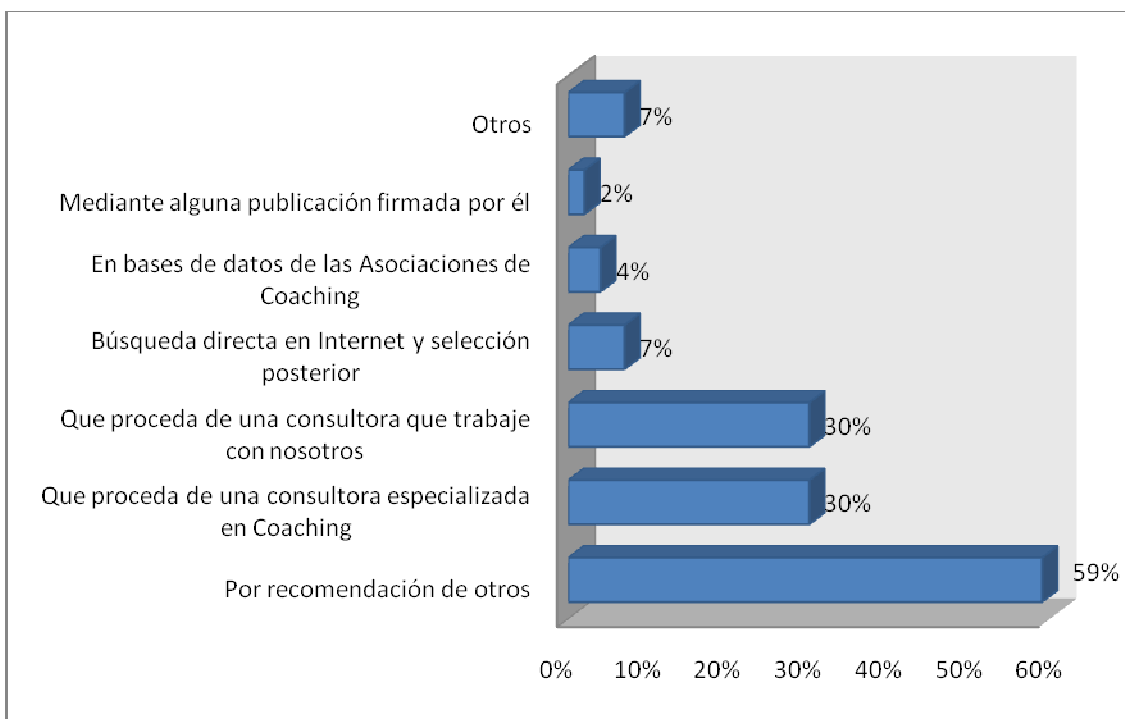
¿Seguirán haciendo coaching en el futuro?



Es interesante constatar que, incluso aquellos que juzgaron de forma menos positiva los procesos de coaching en su empresa, continúan abiertos a seguir realizándolos en el futuro.

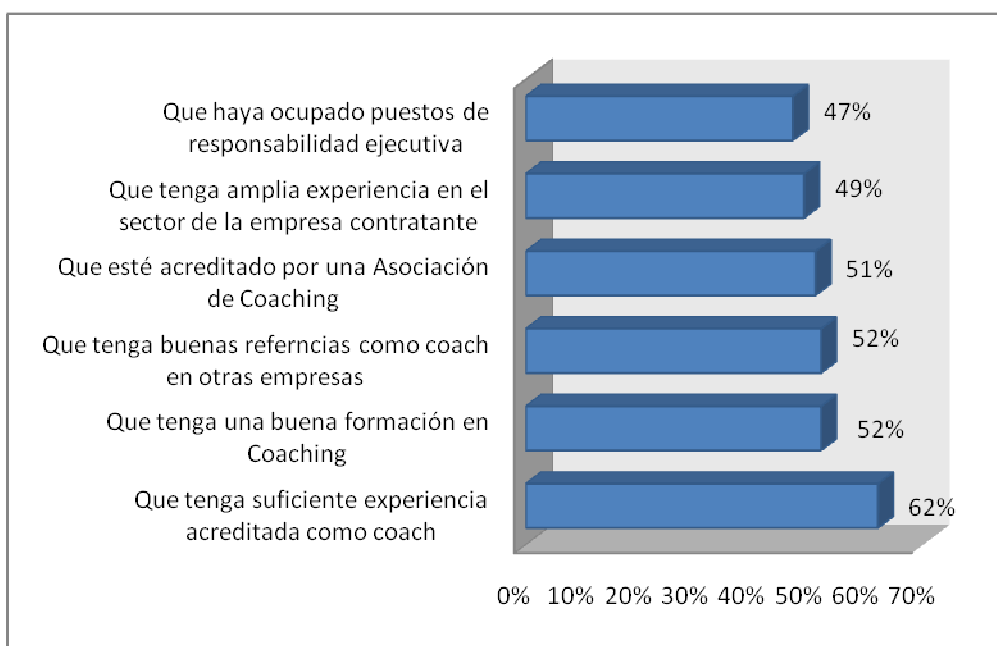
Acerca de los profesionales del coaching

Criterios seguidos para la búsqueda de coaches:



La mayoría de las empresas buscan a sus futuros coaches a través de referencias directas o en consultoras especializadas.

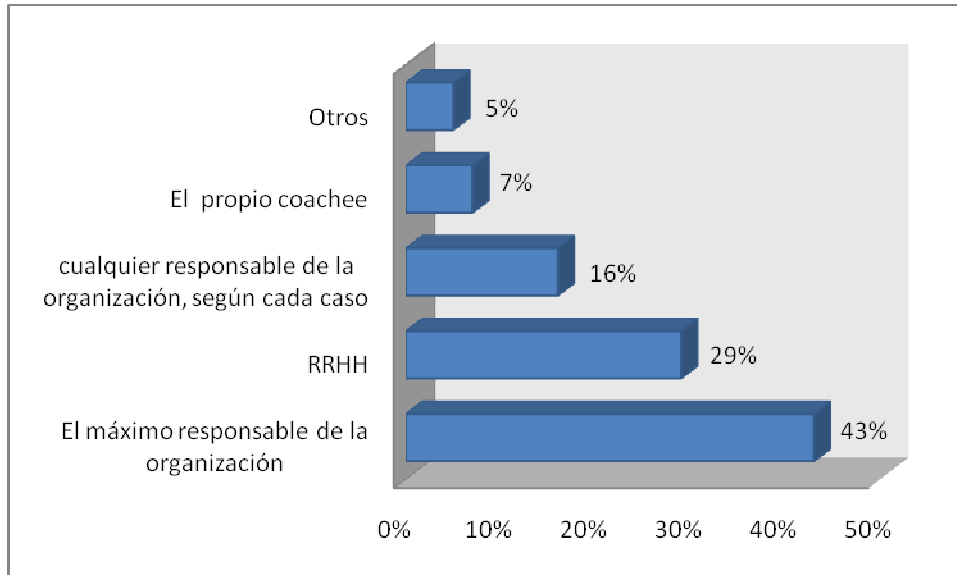
Criterios seguidos para la contratación de coaches:



No se ha detectado ningún criterio predominante entre las empresas encuestadas, a la hora de contratar coaches.

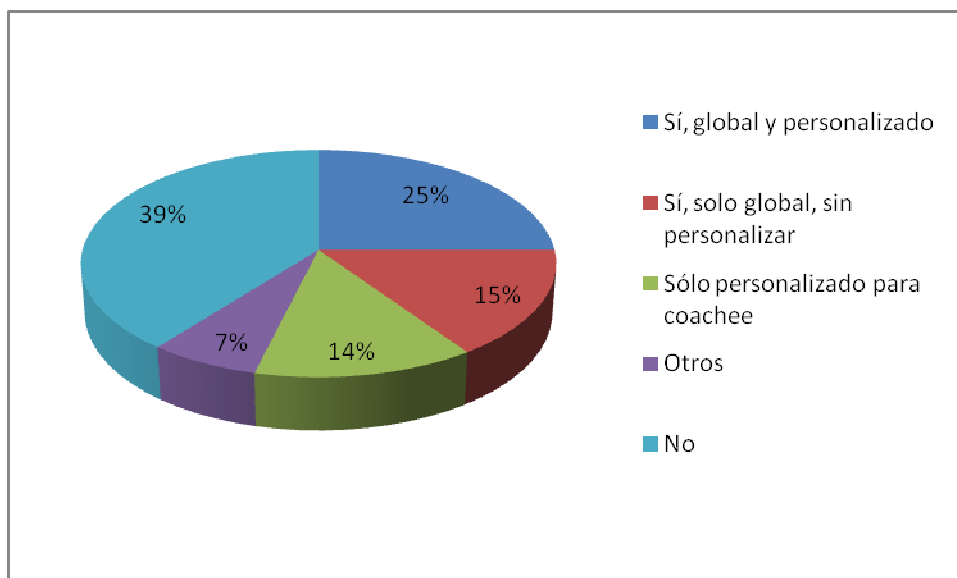
Datos cuantitativos y contratación:

¿Quién toma la decisión de contratar coaching?



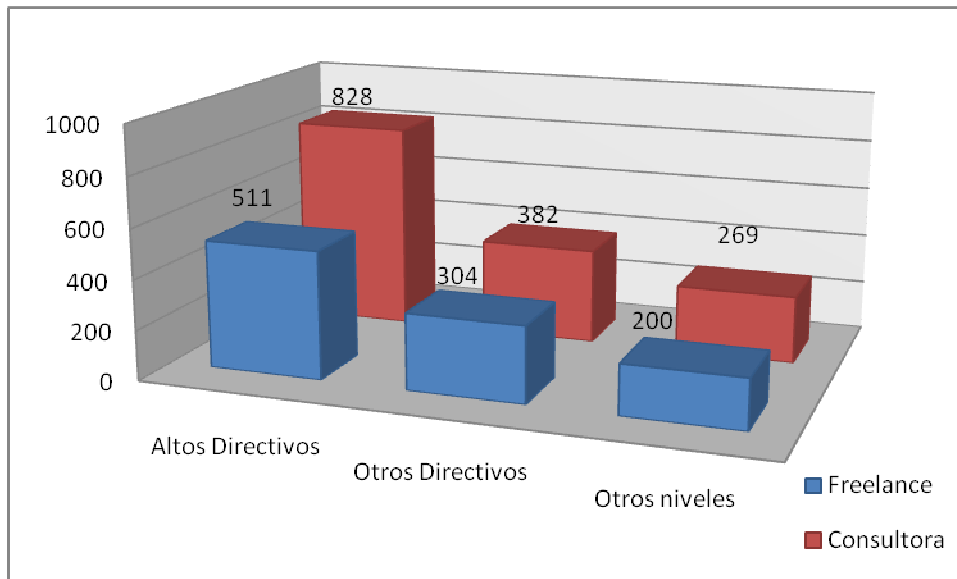
La mayoría de las contrataciones de coaching se hacen a través del máximo responsable de la organización o del Departamento de RRHH.

Petición de informe al coach:



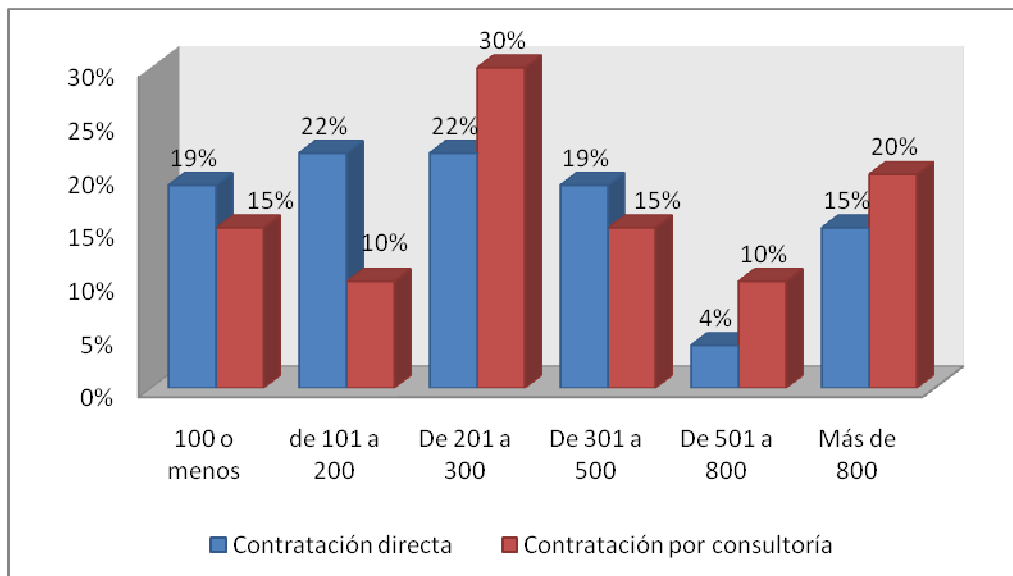
Más del 60% de las empresas solicitan informe al Coach. Un 40% reconoce solicitar informes personalizados y específicos sobre el proceso de coaching. ¿Plantea esta práctica un problema deontológico?

Precio medio por sesión en €



El precio es notoriamente superior cuando se contrata a través de Consultora, especialmente en coaching de altos directivos. Debido al tamaño de la muestra, y para evitar sesgos, se han suprimido los valores extremos de la curva.

Precio por sesión, contratada directamente o por Consultoría:



Existe una gran dispersión en los precios. De las 47 empresas encuestadas 27 son contrataciones directa y 20 contrataciones por consultoría.

9.3 Casos Prácticos

Caso práctico: Coaching en casa, coaching en la empresa

Por aecop, 12 Abril 2008

Javier Albaladejo

Coach Profesional AECOP Certificado

Aurelio hablaba y hablaba acaparando inconscientemente el tiempo de la reunión (reunión que en realidad era mi primera sesión con los coachees asignados por la empresa, y que hice colectiva) mientras sus compañeros le miraban con disgusto y cierta aprensión. Era un cargo intermedio, que había llegado a su puesto gracias a que un familiar, alto ejecutivo de la empresa, lo había recomendado como responsable para el Dpto. de Proyectos.

Ingeniero industrial, disponía holgadamente de la experiencia y los conocimientos necesarios para ejercer su trabajo y su responsabilidad, y sin embargo, parecía desenvolverse como pez en el desierto del Sahara. Al final intervine para que cada cual pudiera tener su tiempo para intervenir y contar sus expectativas.

Uno de los primeros ejercicios que suelo solicitar en la primera sesión de coaching, es que me de cada uno por escrito y por separado su definición de "Éxito". Lo habitual es que las personas relacionen el éxito en su vida con sus logros a nivel personal, familiar, económico y de trabajo. Es curioso que en el caso de Aurelio, este definía el éxito en su vida como que todos los de su alrededor estuvieran bien, fueran felices, y pudieran contar con él.

Intuí que el proceso de coaching iba a ser difícil y complicado, y según se desarrolló la siguiente sesión, ya individual, comprobé que no me equivoqué en mi primera apreciación.

Ya en privado, aparte de contarme su vasta y extensa trayectoria profesional, me relata que no se siente motivado y que le gustaría cambiarse de empresa, cosa que si no ha hecho a la fecha es por no dejar en mal lugar a su familiar.

Cree que las funciones de su cargo no han sido bien definidas en el organigrama, y que esto ocasiona confusiones y colisiones con sus colegas, además de mal ambiente en la empresa en general y en su equipo en particular. Parece haber tomado carrerilla (lo que es habitual en él) y no deja títere con cabeza, sus jefes no aceptan sus propuestas ni le apoyan, sus subordinados apenas le respetan y le toman en consideración y sus colegas se entretienen en pasar sobre él como un felpudo. Preferí dejar esta sesión como "aclaratoria" de su situación, sin cambiar el tercio, pues la empatía y la confianza son siempre necesarias, y a pesar de mis ganas de meterme en materia, decidía que todo en la vida tiene un tiempo y un ritmo. Eso sí, le mandé "deberes para casa".

Vuelve para la tercera sesión, y quitando el preguntar por los ejercicios y su resolución, todo parece llevar el mismo camino, es decir, "que malos son los demás, pobrecito de mí". Como ya tenía comprobado que cualquier alusión a una posibilidad distinta era inmediatamente rechazada y eliminada del escenario, y estando ya avanzada la sesión, decido cambiar de tercio aprovechando la confianza que he logrado provocarle y preguntarle por su vida familiar. Empezó a contarme, mejor, a detallarme, como gran conversador que era, a su familia y en especial, la relación con su mujer. Su tono de voz empezó a cambiar, tornándose más emotivo. Al parecer su matrimonio no pasaba por un buen momento, pues su mujer apenas le tenía en cuenta ni satisfacía sus deseos y apetencias, y se sentía muy solo y poco respetado. Empecé a aplicarle reencuadres profundizando en su personalidad, dando como resultado

una pequeña regresión a la férrea educación de servicio que le habían inculcado sus padres en la infancia, lo que le había provocado una gran exigencia en sí mismo y una muy baja autoestima, que le impide tener con su mujer, y en general con los demás, una relación asertiva. El espejo funciona, y empieza a asumir su papel y su culpa en esa relación.

Es en ese momento emotivo cuando le hago el paralelismo con la situación en la empresa, en que se parece o en que difiere. Se provoca en ese momento la catarsis. Se calla, abatido en un primer momento, y sus ojos se humedecen. Al poco, me confiesa sus miedos en el trabajo respecto al cargo, todos relativos a sus relaciones con los demás, con los que no acaba de encontrar el modo de defender y negociar su posición, y con la parte de su ser más profunda y honesta, me pide ayuda. Fue un momento que se me quedó grabado, pues sabía que el muro había caído por completo y que solo quedaba apoyarle, apoyarle en negociación, en liderazgo y en delegación, y por supuesto, apoyarle en su relación de pareja.

Los frentes estaban abiertos en ambas direcciones, y no le iba a dejar solo en su vida personal, máxime cuando fue esta precisamente la llave que abrió la caja fuerte de sus resistencias laborales. La sesión, que duró el doble de lo habitual, terminó con un profundo y sincero abrazo. Para el resto de las sesiones de coaching, tenía en realidad varias y arduas tareas a realizar con Aurelio. Por un lado, la parte un poco directiva de ser un tutor personal y enseñarle, de la forma menos intrusiva posible, liderazgo, para aplicarlo en su cargo y en sus funciones. Por otra parte, seguir haciendo coaching que la apoyase a cambiar sus actitudes con los subordinados, los colegas, los jefes, y muy en especial, con su mujer.

Fue todo un precioso ejercicio de arquitectura ver como Aurelio iba poco a poco cambiando gracias al esfuerzo inicial de erradicar viejas conductas y hábitos e introducir otros nuevos, pero sobre todo, a autoalimentarse con el resultado positivo que dichos cambios le iban regalando. Al principio hubo momentos de crisis producidos por esos cambios, tanto en la empresa como en casa, pero ambas afortunadamente remitieron, y lo más importante, Aurelio fue “readmitido” en ambas esferas con su nueva forma de actuar. Pasaron unos meses y el coaching llegó a su fin, para entonces Aurelio era una persona con una cara alegre y positiva, que había desterrado para siempre cierto aire de melancolía y de resignación. Su Dpto. marchaba como un reloj, con unos colaboradores motivados, y unos jefes sorprendidos. Pero lo más importante del proceso fue que pudo reconquistar a su mujer como si fuese otro hombre, ya que de alguna forma, esa relación de pareja bien engrasada era en realidad el generador principal de la energía de su vida.

Caso práctico

Por aecop, 15 Mayo 2008

Por Alicia Kaufmann

Análisis proceso de coaching de diez sesiones con R.S. De 26 años. Egresada de una prestigiosa institución educativa. Posteriormente realizó estudios de finanzas. Experiencia en empresas internacionales de consultoría desde los 22 años.

Pasos en la reconstrucción de un caso.

1. Situación total que presenta una secuencia de acontecimientos.
2. Caso que requiere un diagnóstico y una toma de decisiones.

3. Caso que requiere básicamente dos tipos de conocimientos:

3.1. Culturales: se trata de una familia franco marroquí, integrada en España que además vivió diez años en París.

3.2. Organizacionales: Rasgos de haber realizado estudios en una prestigiosa institución, extremadamente Racional.

Por parte de las multinacionales, fuertes presiones de productividad, horas de trabajo ilimitadas. Poco reconocimiento, poca proyección y escaso trabajo real

Sobre Desarrollo de carrera.

3.3 Psicológicos: Inserta en un grupo familiar que permite poca diferenciación. Fuerte presión hacia desarrollo profesional por parte del padre. Depositaria de la ansiedad de la madre "ama de casa". R. es la mayor de dos hermanas.

4. Características de la demanda.

El padre me llama por teléfono, muy ansioso, "porque su hija fracasó en una entrevista de selección". Tono imperativo: tienes que atenderla sin más. Calmo su ansiedad, pidiéndole que me llame por teléfono la interesada.

5. Características de la familia:

Familia de la madre, son cuatro hermanas que viven (las parejas y sus hijos) todas en el mismo edificio propiedad de la familia (acaudalada) en el centro de Madrid. Familia con fuertes rasgos simbióticos. Predominio autoridad del padre. Sistema familiar muy cerrado, del cual es difícil salirse o diferenciarse. Hija sometida a la autoridad paternal, repite modelo a nivel laboral.

ANÁLISIS PORMENORIZADO DE LAS SESIONES EVOLUCIÓN Y RESULTADOS.

1. En el primer encuentro alude a sus deseos de "marcharse de la empresa", donde está trabajando. Ni bien termino sus estudios (con 22 años) empezó a trabajar inmediatamente. Lleva tres años de experiencia en consultoría.

Señala que desea "irse fuera". Comenta, con preocupación que en realidad es la de su padre por haber fallado en el proceso de selección interna de la empresa. Señala que no le dejaron hacer preguntas, que fueron muy tajantes y que "tiene miedo a los tests de Selección". Señala que su madre es estrambótica y que su padre tiene miedo que ella no pueda enfrentarse a un superior (en realidad al que no puede enfrentarse a su propio padre). En su trabajo el primer año no llevaba la contraria a nadie. Nunca discutió con su superior. Dice que debería "defender mas sus ideas". Repite que desea irse a otro país al extranjero. Al finalizar este primer encuentro le pregunto:

1) Qué quieres 2) Cómo lo buscas 3) Como lo defiende.

2. Comenta su entrevista con un Banco. Le gustaría ser contratada allí. Comenta con detalle la entrevista. Habla de sus fortalezas. Dice

- Puedo hacer mil cosas a la vez
- No me agobio enseguida
- Tengo todo siempre para antes de ayer
- Todo es urgente.

REITERA el miedo de enfrentarse a un superior. Miedo a sufrir. Esta muy apática, como un autómatas. Yo “retomo” la idea de “sufrir” que en realidad es crecer, separarse, diferenciarse. También su sumisión, dependencia, miedo a la autoridad.

La pregunta como se ve a sí misma de aquí a diez años. Ya en la puerta dice “Quiero separarme, también empujar a mi hermana”. Presenta una baja tolerancia a la frustración. Obviamente tras la necesidad de irse, de cambiar de trabajo, subyace la necesidad de irse de su casa.

Sesión 3: Alude a un sueño recurrente. Te quitan o no puedes tener lo que deseas. Se queja de que sus amigos siempre han viajado, ella sólo ha trabajado, a pesar de que la situación económica familiar es excelente y no tendría ningún problema en tomarse una pausa. Dice que sólo podría viajar por (trabajo o un máster), que es lo único socialmente aceptado en su familia. Devuelvo la necesidad de:

- Trabajar más lo emocional. (Más allá de lo profesional / racional que es el mandato familiar).
- Diferenciarse de su familia.
- Trabajamos la “culpa por sentirse diferente”.
- Enfrentarse a la autoridad para defender sus propios puntos de vista.
- Escuchar y “hacerse escuchar”. Desarrollar “voz propia”.
- Crear un “espacio propio”.
- Saber lo que se quiere y luchar por ello.

Sesión 4ª: Centrarnos en la próxima entrevista de trabajo.

Ayudo en la preparación de la entrevista.

Este Banco. Quienes son. Buscar y analizar diversas dimensiones de la empresa., previo a la entrevista. Al hablar de la empresa vuelve apatía, tensión en su rostro, gestos automáticos. Al señalarle esta situación alude por primera vez a “sus deseos”. Dice que desea relaciones personales, más divertidas, siempre hay “personas tulipán dice” (aludiendo al desarrollo de diversos aspectos de la vida). Ella solo desplegó lo profesional, en un asfixiante entorno familiar. Alude al deseo de ir a Europa. Le muestro su actitud constante de “quedarse un poco parada”. Al final de la sesión dice:

“Quiero ir a Nueva York, París, no sólo es dinero: Me siento asfixiada.

Quiero vivir a mi aire: sola. Por primera vez verbaliza sus deseos de independencia. Dice: quiero pensar que hago lo que quiero.

Sesión 5ª. Hablamos directamente de lo que representa estar fuera de España (en realidad fuera de la familia). Hablamos de su mundo externo (trabajo) y del mundo interno (emociones). Analizamos la dependencia económica y emocional de sus padres, de la autonomía del hecho de vivir sola. Se plantea vivir en el mismo edificio (en la planta baja pero separada del resto), pero eso supone seguir soportando (simbólicamente) todo el peso del edificio familiar. Empezamos a analizar diversas opciones.

Sesión 6ª Tiene que ir a otra ciudad a ver a sus padres, no le apetece nada.

Sueña con un pez enorme que tiene muy mala pinta. Termina muerto y se lo pone a freír a la plancha.

En la sesión de supervisión analizamos el sueño. El pez horrible representa sus miedos, su familia que literalmente “se la traga”. Situación que la está matando. Opta por otra vacación, irse a Israel a una boda con familia y amigos.

Sesión número 7:

- Comentamos proyecto y desarrollo de carrera a la vez.
- Cambios, deben hacerse uno por vez.
- Ahorrar para poder marcharse, separarse.
- Qué, cuándo, cómo.
- Cambio de imagen corporal. Desactivar al robot. De actitudes automáticas a expresar las emociones, se siente viva, procesa muy rápido todo lo que se le dice.
- Hablamos de cómo las mujeres negocian el dinero, salario, las dificultades de ello. Autonomía económica, como trampolín a la independencia.

1. Analizamos su situación en relación al: trabajo, familia, relaciones sociales, y desarrollo personal.
2. Hablamos de que quiere conseguir a nivel profesional.
3. Objetivos a mediano y largo plazo.
4. Cómo los va a conseguir: mapa mental, estrategias y acciones.

Sesión nº 8: reunión con los padres que son quienes hicieron la demanda.

Dos sesiones más con R.

EPILOGO

Finalmente se marchó a Israel 6 meses “sin trabajar y a aprender hebreo”. Pese a los mensajes de retorno de su familia buscó trabajo en una consultoría. Hoy es una profesional de éxito, y ha establecido una pareja estable. Trabaja en el ámbito financiero que era su deseo. De momento parece feliz viviendo allí.

Transcripción reunión con los padres.

No paran de hablar, elevados niveles de ansiedad. Escuchan poco, se interrumpen continuamente. Dicen: R. siempre fue así todo gira alrededor del trabajo. Sensación de malestar, de ruido, de no escucha. Para el padre “el trabajo es el elemento estructurador de la persona. Presenta dificultades en diferenciar su rol del de su hija. Escucha algo cuando digo que “su hija quiere algo distinto”. Conciencia de que el trabajo atrapa. La lanzan siempre a más, como si fuera un varón. El rol de la educación en esta familia es que R. es como una máquina, ponen en ella proyecciones masivas. No queda lugar para la frustración y los nuevos aprendizajes. Les explico el beneficioso rol de la frustración y de los límites. Se observa un

- Desequilibrio entre lo laboral y lo emocional.
- Falta un trozo en su vida: lo emocional personal.
- Entorno asfixiante. No le dan respiro.
- No hay lugar para “otros afectos”.
- Todo se lo dan resuelto.
- Raquel se quejaba de constantes dolores de cabeza.

Caso práctico nº3: Reflexiones de coaching

Por aecop, 2 Junio 2008

Por Javier González Marín

Coach Profesional Ejecutivo, acreditado por AECOP

Me invita Antolín a compartir el análisis de un caso práctico de coaching en que haya tenido la responsabilidad como coach.

Empiezo a dar vueltas a algunos de los que me hayan aportado aspectos más enriquecedores para compartirlos.

A la vez recuerdo que he leído bastantes casos presentados por otras personas de la asociación, con una detallada exposición de conceptos e ideas importantes.

Debido a ello decido que a lo mejor puede ser más interesante compartir algunas de las críticas, reflexiones y análisis que he desarrollado en los últimos años sobre mi propia actuación como coach.

Y dado mi carácter práctico, eso de estudiar ciencias le marca a uno mucho, pues lo voy a relacionar con uno de los procesos iniciales en los que trabajé.

Un inciso, me identifico con este verbo último que me ha salido. Había un eslogan antiguo que decía “El taxi para el que lo trabaja”. Mi experiencia en el coaching me dice que la analogía es evidente. Tenemos que trabajar, mucho y de verdad en nuestro papel de coach.

Vamos a por el objetivo expuesto.

Programa de coaching en una compañía nacional dirigido a distintos niveles directivos.

Me asignan a Juan como coachee.

Juan es Ingeniero Industrial con una amplia experiencia en áreas técnicas y en diversos sectores industriales.

Juan es un directivo de nivel medio en la organización y lleva trabajando muchísimos años en la compañía. Debido a su edad, posiblemente esta sea su última etapa profesional. Juan es una persona muy educada, correcta, respetuosa, de una consideración personal positiva hacia mí como coach.

La verdad, su carrera profesional no había sido lo que él esperaba y era evidente su nivel de insatisfacción y desmotivación profesional.

Habíamos escuchado en repetidos momentos de nuestros procesos de formación como futuros coach, que nos podíamos encontrar con situaciones problemáticas en los procesos de coaching que tuviéramos que dirigir.

Que algunos coachees podían presentar aproximaciones negativas a los mencionados procesos.

Incluso habíamos trabajado mucho las formas de tratar estas situaciones. Visto desde el momento actual quizá demasiado focalizado en herramientas, pero con el tiempo uno se va dando cuenta de cuál podía haber sido el mejor método de aprendizaje.

Afortunadamente todo va evolucionando.

Primera entrevista. Con mucha ilusión inicio el proceso presentando a Juan los objetivos y acordando con él la logística del mismo.

En este momento y de una forma muy correcta me dijo:

“No creo nada en estos procesos de coaching”

“No es el primero en que participo”

“Estos programas que se inventan los de recursos humanos”

Estas afirmaciones me dejaron inicialmente desconcertado, pero mi desconcierto fue aún mayor cuando finalizó su argumentación con la siguiente expresión.

“Uno de los días más felices de mi vida fue aquel en el que una hija mía que también trabajaba aquí, dejó la compañía”

Bueno este fue el comienzo del proceso.

Estaba claro que teníamos campo de actuación.

Se habían superado todas las expectativas que sobre posibles actitudes negativas habíamos estado evaluando y trabajando.

El proceso se desarrolló en unos 3 meses, mediante 3 entrevistas con alguna acción de seguimiento en dicho periodo.

Simplemente y sin entrar en muchos detalles, la estrategia que seguí, fue dirigir un proceso personal pero aislándole durante ese periodo de que “viviera” la organización y posteriormente volviendo también al campo profesional.

¿Cómo me sentí al final de la primera entrevista?

Mi experiencia en varias organizaciones, con un contacto real con muchas personas me decía que estas situaciones ocurren con cierta frecuencia.

Sin entrar a valorar en ese momento la situación profesional, nos pusimos a charlar y a conocer los distintos aspectos de su vida personal.

Aparecieron cuestiones de autoestima, propia responsabilidad, necesidades afectivas y en ese campo estuvimos trabajando.

Estaba en general muy desubicado y tratando de situarse en su propio mundo.

¿Cuál fue el resultado del proceso?

¿Consiguió Juan alguna mejora en su motivación y competencias directivas?

¿Se produjo algún cambio significativo a nivel personal en Juan?

¿Modificó algunas de sus percepciones respecto a estos procesos?

El resultado no fue maravilloso. Digamos que fue esperanzador. Desde una situación complicada, conseguimos que manifestara una cierta movilización interior, se produjo un cambio positivo en su actitud general y curiosamente también hacia el proceso en sí.

¿Qué enseñanzas me dejó esa experiencia y fundamentalmente viéndola ahora con una perspectiva más amplia?

Pasados estos años y analizando a fondo este caso, en mi opinión, allí se produjo un aspecto clave en el coaching, que la experiencia posterior me ha ratificado.

Está claro que si queremos conseguir una mejora, un auténtico cambio, tenemos que llegar a la persona. No hay otra solución.

Yo creo que durante el proceso conseguí llegar a Juan.

Entonces la pregunta podría ser:

¿Qué comportamientos personales y profesionales tenemos que poner en práctica los coach durante el proceso para llegar a las personas?

¿Qué comportamientos despertaron el interés de Juan?

Mi opinión es que no debemos pensar solamente en el coachee durante el proceso, debemos pensar también en los comportamientos que el propio coach tiene que mostrar.

La mayoría de las personas percibimos y reaccionamos positivamente ante los demás cuando se nos ofrece ayuda, interés, dedicación, estímulo, crítica, confianza, cercanía, exigencia, reconocimiento.

Son nuestros comportamientos y habilidades los que pueden generar los comportamientos deseados en nuestro compañero de proceso.

Pero me permito ir un poco más allá.

¿Creemos de verdad como coach en este planteamiento?

¿Creemos como coach en que podemos ayudar y ser catalizadores de procesos de cambio y mejora en las personas?

Mi percepción es que si lo creemos de verdad, somos capaces de ponerlo en práctica y lo más importante transmitirlo, aún en las situaciones más difíciles.

Hoy, después de varios años, sin duda, podría ser más competente y eficaz en llevar el proceso de coaching de Juan, pero si veo claro que si pudimos juntos conseguir esos pequeños pero importantes cambios, fue debido a que los dos pusimos en práctica esos comportamientos mencionados.

Caso práctico

¿Cómo puedo seguir teniendo una relación óptima con mis colaboradores y decirles lo que deben cambiar porque no lo hacen del modo que deberían?

HM se puso en contacto con Human Coaching porque no sabía cómo tener una relación de “colega” con sus colaboradores e identificar aquellas tareas que no desempeñaban del modo que deberían y hacérselo ver.

Tampoco sabía cómo romper con hábitos que tenían adquiridos por la costumbre del paso de los años. Quería cambiar su manera de comportarse con sus colaboradores y con la empresa y aprender a decir No para poder priorizar en su día a día.

Explicación del caso

Generalidades

HM es Licenciado en Informática había desarrollado su carrera profesional como Ingeniero de Proyectos en dos empresas.

La primera era una multinacional americana y se colocó nada más acabar la carrera, después pasó a una empresa española desempeñando el puesto de Técnico. Si algo conocía bien HM era el mundo técnico y como liderar con los proyectos para que se ejecutasen en el tiempo establecido. Hace 3 años le ofrecieron la posibilidad de desempeñar un puesto de Jefe de Departamento, en una empresa multinacional americana, teniendo a su cargo un equipo de 20 personas. Sus responsabilidades habían cambiado, ahora no tenía que ocuparse de los proyectos, pero sí de la gente que los ejecutaba; también se ocupaba de la logística y de un área comercial muy concreta dentro de la compañía. Su función había cambiado, pero HM seguía con el comportamiento que había tenido hasta entonces y el que le había reportado todos sus éxitos anteriores.

Se dieron muchas cosas por supuestas al ocupar la posición, considerando que al tener el conocimiento técnico, no existiría ningún problema en dirigir personas, y que el paso de una posición específica a una generalista no conllevaría ninguna problemática.

Identificación de los Problemas

Comenzó a tener pequeños problemas domésticos, como él los denominaba, que le hacían no poder ser todo lo operativo que deseaba y le paralizaban cada vez más y comenzó a encerrarse en su despacho porque no sabía cómo tratarlos.

HM le importaba en exceso el ser generador de buen ambiente en su equipo, él estaba contento porque decía que el ambiente en su equipo era muy bueno, todos se llevaban bien, se ayudaban y se les veía contentos en el trabajo; al menos era su percepción y temía ser él la persona que lo destrozara.

Los problemas principales sobre los que realizamos el coaching fueron los siguientes:

-Tenía un problema con 2 colaboradores respecto a su hora de llegada, solían llegar entre 30-40 minutos más tarde que el resto, nada más llegar se desplazaban a la cafetería a desayunar otros 30 minutos, por ello empezaban su jornada 1 hora y media más tarde que el resto. Estos colaboradores eran los responsables de la entrega de un informe diario que HM necesitaba para hablar con los diferentes Departamentos de la Compañía. La percepción de HM sobre este comportamiento de los 2 colaboradores era que solo le molestaba a él, que el resto del equipo lo viera bien.

- No sabía cómo exigir a su equipo la calidad del trabajo que él requería porque creía que le considerarían demasiado severo y exigente, y muchas tareas las acaba realizando él fuera del horario laboral, cuando las personas responsables se habían ido, con la carga de trabajo adicional y que en muchas ocasiones no podía resolver por faltarle datos.

- Algo que le generaba demasiada ansiedad era el no poder decir NO, a todos sus colegas de otros Departamentos.

Intervención Human Coaching

Se trabajaron las áreas de mejora que quería HM, definiendo en primer lugar lo que se entendía por cada una de ellas:

Feedback Negativo

Exigir

Priorizar

Definieron los comportamientos idóneos y las conductas que se tenían que realizar para conseguir éxitos a corto plazo, llevando un registro con cada área de mejora que nos habíamos propuesto. HM se llevaba tareas después de cada sesión y en la siguiente se analizaban los resultados. Una vez que comprendió lo que era dar un feedback negativo se atrevió con los 2 colaboradores, exigiéndoles puntualidad en la llegada y en la entrega de los informes; con ello mejoró el clima del departamento, que él creía tan bueno, porque los otros colaboradores estaban un poco hartos de esa diferencia entre ellos, e incluso le felicitaron por haberlo cambiado. Entendió que decirles a sus colaboradores lo que hacían de un modo no adecuado no repercutía en tener un mal ambiente, pero lo aprendió porque lo puso en práctica y vio los resultados.

Su nivel de exigencia cambió y a cada colaborador le dijo lo que esperaba de ellos y como quería que fuese la calidad de su trabajo, con ello se reducían las horas de permanencia porque las reglas estaban claras para todos. Incluso cada colaborador hizo propuestas de cómo se podía mejorar sus tareas para obtener lo que HM les pedía, con lo cual involucró a las personas y no lo percibieron como una imposición por parte del jefe. Cumpliendo así algo que era muy importante para HM que no le consideraran demasiado severo.

Con respecto al área de saber decir NO, se realizó una matriz de solución de problemas, identificando todos aquellos apartados relacionados con los problemas diarios que le surgían, como por ejemplo: importancia del problema, áreas implicadas, complejidad de la solución, etc.

En cada apartado se obtenía una puntuación y se obtenía de cada problema un total de puntos, en el inicio de la puesta en marcha del sistema priorizaba por los que se obtenía una puntuación más alta y postergaba para el día siguiente los de menor puntuación. Poco a poco empezó a decir NO a los diferentes departamentos basándose en la puntuación obtenida de los problemas, observó que no pasaba nada y que las cosas no las tenía que solucionar todas de modo inmediato. Con este sistema pudo eliminar la ansiedad que le generaba el no poder llegar a todas las peticiones que le hacían.

Finalizado el proceso de Coaching HM nos dijo que del mismo modo que le hacemos una revisión al coche y lo llevamos al taller a que lo pongan a punto, revisando el nivel de aceite, los frenos las luces.....; de vez en cuando los profesionales necesitamos una revisión para ver que tal funcionamos.

Caso práctico

Por José Luis Rodríguez

Socio Director de Human Coaching

Evelio FG era directivo de un buen banco y a los 59 años, tras 35 años de antigüedad, fue incluido en un programa de prejubilación. El no quería prejubilarse porque decía que se encontraba perfectamente y todavía tenía un chaval de 19 años, el pequeño de tres, que estaba comenzando su carrera universitaria.

Trabajaba como director de una oficina mediana y cuando le llamó el director de la zona para presionarle y pidiera la prejubilación se enfadó y respondió airadamente que él no pensaba jubilarse a no ser que el Presidente de su banco se lo pidiera. Habló con Recursos Humanos y la persona que le recibió le informó de las magníficas condiciones para la prejubilación y al final de la entrevista no dejó

de advertirle que las condiciones que se le ofrecían entonces nunca serían mejores en el futuro y que debería de pensárselo seriamente.

Evelio lo habló en casa con su mujer y ésta le animó a prejubilarse porque así podrían hacer cosas juntos que hasta ahora no habían podido llevar a cabo. Volvió a echar las cuentas en su casa con la calculadora siguiendo las pautas que le habían dado los de recursos humanos y una nueva conversación con el director de zona le llevó a inscribirse en el programa. Tenía ocho meses para irse acostumbrando a la prejubilación.

Sin embargo, pasaba el tiempo y Evelio "no lo asimilaba" (son sus propias palabras), al principio dormía mal y después se fue irritando al pensar que su banco, al que había dedicado/sacrificado gran parte de su vida se lo quería quitar de en medio.

Su jefe lo envió a un curso organizado por RRHH para los que habían aplicado al programa de prejubilaciones. Pero Evelio salió igual, allí le habían hablado de que tenían que hacer gimnasia y tener cuidado con la dieta y les habían remitido a las actividades de los centros de mayores de la comunidad o del ayuntamiento. Pero Evelio no quería oír hablar de participar en actividades con jubilados ni de ir a Benidorm en esos viajes tan baratos como le contaba uno de sus cuñados, no estaba dispuesto a ir con 'viejos'.

El Director de zona volvió a hablar con RRHH y le ofrecieron la posibilidad de hacer unas sesiones de coaching. El se resistía pero ante la insistencia de su jefe, "probar no cuesta nada", aceptó acudir.

Las primeras sesiones de coaching las dedicaron a hablar de algo que él nunca había oído, el 'cierre emocional' de la vida laboral, tratando de entender y hacer balance de lo bueno y de lo malo en su relación con el banco y de lo que él había aportado y el banco le había aportado a lo largo de los 35 años de relación.

Hacer el balance le hizo bien, le gustó, le resultó realmente gratificante. No era consciente de todo lo que había aportado a la empresa. Verlo reflejado en un documento le llenó de orgullo y satisfacción, se demostraba que su aportación había sido más que relevante. Ayudar a cliente jóvenes a instalarse y a poner sus propios negocios con los préstamos del banco, escuchar a los clientes sobre inversiones y asesorarles sobre las mismas. Aconsejar a algunos vecinos mayores sobre el mejor plan de pensiones que podrían suscribir, fueron algunos de los temas que habían aparecido en ese balance y que le satisficieron especialmente.

Pero también le sorprendió el otro lado de la balanza, o sea lo que había recibido de la empresa, no solo un salario digno, un puesto de trabajo fijo y la consideración social que eso supone, sino también la posibilidad de abordar unos estudios de postgrado, ayuda para los estudios de los hijos, facilidades para las vacaciones de la familia, etc.

Una vez que hizo balance empezó a serenarse un poco, pues había muchas cosas buenas que a Evelio le había pasado durante todos esos años en el banco. Sólo lamentaba que no pudiera entregar todo lo que él había aprendido a la gente más joven que seguía en el banco. El coach le planteó que hablara con su jefe para ver cómo podía hacerse la transferencia de conocimiento y algo se logró porque el jefe organizó una sesión con el resto del equipo, de manera que Evelio a la siguiente sesión esbozó una sonrisa.

A partir de ese momento empezaron a plantearse la nueva etapa que se le abría por delante. Analizaron las actividades que podía, quería y deseaba realizar, bien porque pertenecían a expectativas no

cumplidas hasta entonces, bien porque veía nuevas oportunidades que se le abrían y que hasta entonces nunca había imaginado.

Analizaron después cuáles eran sus puntos fuertes y débiles para cada una de esas actividades y los huecos que tendría que cubrir con formación o etapas de aprendizaje y por último priorizó las actividades en función de los objetivos que quería cubrir en la nueva etapa.

Su primer objetivo era ser feliz y para ello se propuso actividades con sentido que cubrieran objetivos en distintos frentes:

- iniciar con su mujer una serie de viajes que siempre habían imaginado
- desarrollar su afición a las maquetas y prototipos de barcos y aviones,
- Ayudar profesionalmente a su hijo mayor en un negocio que estaba emprendiendo
- ser solidario con la gente menos favorecida, y se apuntó a una ONG para dar clases de español y cultura española con emigrantes,
- mantener la salud, a través del paseo, un poco de gimnasia y las dietas sanas,
- llevar a sus tres nietos pequeños a visitar al menos una vez al mes a distintos lugares de interés para ellos: el zoo, el museo del ferrocarril, el museo de ciencias naturales, etc.

Con este sencillo plan Evelio se planteó abordar la prejubilación de mejor ánimo y durante las últimas semanas estuvo esperando la fecha que tanto había temido durante bastantes meses.

Caso práctico

Marina es una mujer preparada. Ha cursado una carrera y es moderna. Antes de acabar todas las asignaturas del último curso se casó y tuvo un bebé. Su marido, que había hecho una carrera menos importante que la suya encontró trabajo en un pueblo y se fueron a vivir allí. Después de ese niño nacieron otros. Marina acabó una pequeña parte de la carrera que le faltaba pero pensó que eran incompatibles dos puestos de trabajo con la familia que había formado. Si ella hubiera optado por tener también un trabajo, quizás hubieran tenido que separarse durante la semana, los niños hubieran necesitado comer en el colegio, quizás que los recogiese otra persona, quizás hubiera tenido que conducir y Marina era de esas mujeres que tienen el carnet pero no conducen. Fue pues Marina la que se quedó al cuidado de todos y siguió a su marido por todos destinos que iba teniendo en su vida laboral. Ella con toda abnegación estaba disponible para todos ellos.

Con el tiempo Marina tuvo malas rachas un poco depresivas, se sentía encerrada, pero siempre manifestaba ante sus familiares y amigos la necesidad que tenía de estar muy disponible para ser ama de casa y cuidadora. Un argumento que justificaba por que los niños estaban a menudo enfermos, porque no querían comer en el colegio...

Sin embargo, cada vez estaba emocionalmente más inestable, una baja autoestima, no había aprendido a conducir y hasta cogió una enfermedad crónica.

El colmo de su malestar fue una conversación en la que estaba con unos amigos y hablaban de la organización familiar y doméstica. Ella manifestó que estaba enfadada porque sus padres la habían educado en la norma de que la mujer cuidaba del hogar. Su amiga, sin embargo, nunca había concebido su vida sin trabajar y esto independientemente de tener marido e hijos. El marido de Marina terció en el mismo sentido. El no concebía su vida sin trabajar. Contó con detalle los sacrificios que hubiera hecho en su momento para descolgar su primer puesto de trabajo acorde con sus expectativas, dijo también que su trabajo no hubiera sido negociable en la pareja.

¿Por qué Marina había renunciado tan fácilmente al suyo?

¿Por qué había dado por supuesto que era ella la que tenía que conciliar la vida profesional de su marido para montar una familia?

¿Por qué asumió esa responsabilidad?

¿Por qué no se ocurrió hablarlo y arreglar con su marido la cuestión de que ambos trabajaran?

¿Quién la obligó a hacer concesiones para formar una familia y quién a abandonar la idea de trabajar?

¿Por qué soportó durante años esa situación?

¿Por qué no renegó con su marido?

¿Cómo puede ser que después de formarse y de aprovechar la oportunidad de ir a la Universidad, cosa que no había hecho su madre, hubiera cogido el mismo camino del trabajo dentro de casa?

Marina después de todas esas ventajas que nos ofrece la sociedad tenía la misma percepción de los derechos de las mujeres que su madre y su abuela porque muchas mujeres jóvenes siguen perpetuando los roles de la mujer abnegada que sacrifica por toda la familia.

Marina sabiendo que iba en contra de sus aspiraciones, era una mujer moderna y progresista, hizo algunos trabajos, sin sabérselos tomar realmente en serio, tal era el peso del estereotipo. El compromiso con un proceso de coaching fue lo que le hizo salir del círculo en el que estaba inserta.

Con el coaching se mostró a sí misma la seguridad de su decisión de salir del rol de ama de casa y al mismo tiempo el coaching le proporcionó un multiplicador de la puesta en marcha de su decisión. Marina comprendió que salir de casa para trabajar no era una traición a su familia, que estar fuera, tener compañeros y cosas en qué pensar distintas a los constipados de sus hijos era saludable incluso para sus propios hijos. Encontró un trabajo, volvió a la universidad para reciclarse, se acostumbró a la vida en el "exterior", a las prisas... estaba muy contenta y muy activa, se decidió a conducir... Su marido también estaba muy contento, sus hijos se sentían más libres, el clima de la casa había mejorado mucho sin sus susceptibilidades, quejas, su emotividad a flor de piel...

Lo que impresiona en la historia de Marina es el poder normativo que los roles de género siguen teniendo todavía para muchas mujeres. La conducta de Marina seguía la conducta que una mujer debería tener, la expectativa social de que las mujeres dedican su atención a los hijos y el marido más que a ellas mismas, y esto sin necesidad de una gran presión por parte de su familia, solamente con la persistencia de la norma social. Otras mujeres trabajan y también sienten una gran culpabilidad por hacerlo ya que tienen sensación de abandonar a sus hijos por no estar enteramente dedicadas a ellos.

¿Dónde está escrita esta norma tan poderosa? Sin duda en la mente de Marina, donde era preceptivo ocuparse de esa forma con su familia, no negociar su trabajo con su marido a pesar de compartir sus

vidas, donde el trabajo de su marido tenía prioridad absoluta... un mensaje codificado y asumido que le costó años apartar.

El coaching le permitió organizar el tiempo, separar el amor que sentía por sus hijos de su ocupación exterior, librarse de la culpabilidad de salir de casa todas las mañanas y tener otras preocupaciones, de dejar a sus hijos en el comedor escolar... Una vez organizada la vida cotidiana, se pudo dedicar a su nueva vida profesional, la que hasta el momento se había prohibido vivir.

Como Marina muchas mujeres de nuestros países desarrollados aún siguen presas de estas reglas. Sin concederse derechos, sin pedir, sumisas, sin saber que ya no es necesario plegarse a esas expectativas sobre las cualidades femeninas de la voz dulce, la abnegación y la paciencia. La sociedad acepta mujeres atrevidas, con personalidad determinada y con grandes ambiciones.

Las mujeres podemos seguir nuestro camino.

Las barreras existen en la sociedad pero también se encuentran en nuestras mentes.

Análisis y rol del proceso de coaching en el caso de Marina para un objetivo: salir del rol de ama de casa

La conversación. En ella se establecerá el asunto a tratar, el objetivo de la misma, la realidad de Marina, las opciones que tiene y qué compromiso hacia la acción está dispuesto a contraer. La escucha profunda del coach acompaña toda la conversación.

El objetivo de Marina. La meta debe esclarecerse y entresacarse de lo que Marina expresa, a veces con la angustia o el miedo que frena el proceso de salir de un atolladero. La meta adaptarse a un deseo real de Marina, debe merecer la pena y estar convencida del cambio que va a operar en su vida. La meta no es tal si está desplazando una angustia, deber expresar un valor, ser real, estar expresada de manera positiva, ser cuantificable... Marina debe saber si los resortes para llegar a ella le pertenecen y en qué medida.

Estrategias para lograr conseguir resultados rápidamente. Identificar qué estrategia es que conviene a Marina por medio de preguntas estimulantes que revelen cuáles son las más adaptadas y las más rentables. Posicionar la acción exterior del coach y las estructuras de apoyo para la acción.

El feedback. Introducimos feedback informativo, para mejorar el rendimiento, y para reconocer las acciones de Marina. En esta fase por medio de preguntas Marina se responderá a sí misma qué le he impedido movilizarse hasta el momento, cuántas opciones observa para salir de la situación presente y cuántas quiere poner en marcha, por qué orden... y posteriormente el coach reconoce su trabajo ciertamente complejo, lo que compromete más a Marina con su propio éxito.

M. Pérez Escribenos
Coach para mujeres

9.4 Entrevistas

ÁNGELS PONS Directora General en Cataluña de la Escuela Europea de Coaching, EEC

“Un proceso de Coaching mueve a la acción, construyendo un auténtico impulso hacia el éxito”

El código deontológico de la International Coach Federation (ICF) define al coaching como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. Mediante el proceso del coaching – añade-, “el cliente profundiza en su auto-conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”. La Escuela Europea de Coaching trabaja en base a estos objetivos. Fundada en el 2003, actualmente está posicionada como un referente no sólo en coaching organizacional y el desarrollo de habilidades directivas, sino también en la formación de coaches a nivel internacional. Hablamos con su directora en Cataluña.

¿Qué procesos pone en marcha el Coaching?

El Coaching en sí es un proceso mediante el cual un directivo (Coachee), ayudado de un Coach busca obtener lo mejor de sí mismo y alcanzar las metas profesionales propuestas. Busca también inspirar en el Coachee el deseo de trabajar y desarrollar en profundidad aquellas habilidades que le permitan mejorar, entre otras cuestiones, el liderazgo, la comunicación con sus equipos, la calidad de sus relaciones y de sus resultados.

¿Diría que gran parte de nuestras limitaciones están en nosotros mismos?

En efecto. Por ejemplo, si creemos que si delegamos perdemos poder y eso nos perjudica, no delegaremos por muchas técnicas de delegación que conozcamos. Que delegar nos quita poder está sólo en nuestra mente, aunque nosotros lo estemos viviendo como si fuese un hecho inamovible. ¿qué nos sucede cuando nos sabemos recetas de memoria sobre liderar, sobre comunicar, que sin embargo no estamos aplicando? Por supuesto que el entorno a veces dificulta su aplicación, pero la principal limitación está en nosotros.

Entonces un Coach, en sí mismo, no ofrece soluciones... ¿Cuál es la función del Coach?

No, el Coach no ofrece soluciones, sino que podríamos decir que trabaja emulando a Sócrates: plantea preguntas para que la persona encuentre sus propias respuestas, para que se cuestione lo que hasta ese momento daba por sentado como única posibilidad. La función primordial del Coach es ayudar al cliente a que amplíe la visión sobre sí mismo y a que sea capaz de observar la realidad de diferentes formas, ampliando su capacidad de acción en aquellos casos en los que no está consiguiendo los resultados que quiere conseguir.

¿Qué se consigue con ello?

Al disponer de un mayor abanico de posibilidades, el Coachee puede desarrollar nuevas estrategias y nuevas formas de comunicación y comportamiento que, sin esa ayuda, nunca se le hubieran ocurrido. Una persona logra mejorar notoriamente sus resultados cuando cambia sus acciones y comportamientos, y ese cambio será sostenible cuando modifique su forma de interpretarse a sí mismo, a su rol, a su empresa y a los demás. No se trata de lo que nos pasa y por qué nos pasa, sino de cómo lo vivimos y de lo que hacemos con ello. El Coaching mueve a la acción, construyendo un auténtico impulso hacia el éxito.

¿A quién dirigen sus servicios de Coaching?

Nuestros servicios de Coaching van dirigidos a personas de valor para la empresa que quieran desarrollar sus capacidades y, por tanto, maximizar su rendimiento. Personas que necesiten rediseñar visión, estrategia o que necesiten soporte para adaptarse a un cambio requerido por la empresa, por el mercado o para superar alguna dificultad crítica del momento. Un proceso de Coaching individual les ayuda a definir qué quieren lograr y a establecer cómo lo van a lograr.

¿La demanda de Coaching puede ser de algún otro tipo distinto a un proceso de Coaching individual?

Cuando la demanda es la de acompañar a un equipo, a un Comité de Dirección en la consecución de sus retos como equipo, el proceso de Coaching no se plantea para cada individuo, sino que las sesiones se llevan a cabo con todo el equipo al completo. El Coach ayuda en estos casos al equipo a cuestionar su funcionamiento y a establecer retos y reglas de juego que le permitan aprovechar sinergias, aprovechar al máximo la contribución que cada miembro puede hacer al equipo y funcionar como un equipo de alto rendimiento. Algunas organizaciones han solicitado nuestros servicios de forma corporativa, cuando quieren que todos sus directivos efectúen un giro en su estilo de liderazgo. En este caso, solemos acompañar los procesos de Coaching individuales con talleres formativos orientados a reforzar y adquirir nuevas habilidades directivas desde las que puedan generar comportamientos orientados a la cultura que la organización quiere construir. Este es un aspecto clave en un proceso de cambio organizacional

¿Qué valores diferencian a EEC? ¿Por qué EEC?

En primer lugar, por nuestros Coaches acreditados por la ICF, lo que les garantiza una formación suficiente con unos estándares de calidad reconocidos a nivel internacional y con un código ético explícito y compartido. La mayoría de ellos, además, son formadores y supervisores de otros Coaches. En segundo lugar, nos hemos especializado en Coaching ejecutivo

en el marco de organizaciones, por lo que nuestros Coaches poseen una amplia experiencia empresarial. Por otra parte, nuestro amplio y diverso pool de Coaches permite una gran adecuación al perfil de cada Coachee, de forma que la garantía de que se establezca entre ellos el rapport necesario para un buen proceso de Coaching es muy elevada. Además, cuando una empresa nos contrata para varios procesos de Coaching simultáneos, nuestro pool de Coaches garantiza procesos llevados a cabo de forma homogénea, coordinados por un solo Coach, de modo que existe un solo interlocutor con la organización cliente, que está al día de la marcha de todos los procesos que se están llevando a cabo.

¿Qué dicen los resultados?

El porcentaje de éxito de los procesos que llevamos a cabo es de un 90% y los Coachees logran sus metas en un corto periodo de tiempo (entre 4 y 8 meses). Esto supone un alto retorno de la inversión para la empresa! Podría citar como ejemplo de estos resultados : aumento de negocio debido a una mejora de la gestión del miedo al riesgo o debido a una orientación más estratégica y menos operativa que antes; retención del talento debido a un cambio en liderazgo orientándolo al desarrollo del potencial de las persona, generando autonomía e ilusión. Si nos referimos al ámbito de coaching de equipos, algunos resultados son: colaboración entre departamentos donde antes había una competencia indeseada, a través de conversaciones productivas con los demás; agilidad en la toma de decisiones y consistencia en la implementación de las mismas, a través de una mejora en la alineación y en el compromiso.

¿Líderes también en la formación de Coaches?

Sí. Ciertamente formamos incluso a nuestra competencia. EEC ha sido empresa pionera en España en la formación de Coaches y en esa labor seguimos. La actividad académica de ECC se centra en ofrecer un programa de formación de Coaches homologado por la International Coach Federation, de cinco meses de duración (152 horas lectivas + un mínimo de 30 horas de práctica), y programas de posgrado, como Coaching de Equipos o Supervisión de Coaches, dirigidos a adquirir mayor capacitación como Coach.

En el ámbito de la formación, ¿La diferencia está en la metodología?

En buena medida sí. Nuestra labor se orienta más allá del terreno conceptual. No sólo enseñamos lo que hay que hacer sino cómo hacerlo. Queremos que nuestros alumnos/as estén preparados para trabajar como Coaches y eso lo hacemos a través de programas de calidad, un profesorado de alto nivel certificado por ICF, muchas prácticas de Coaching y un seguimiento muy personalizado de cada alumno/a. nuestro compromiso es que aprendan realmente el oficio de Coach

Entrevista a John Whitmore

John Whitmore es considerado como uno de los padres del coaching moderno. En Mayo del 2002 visitó nuestro país a raíz de la convención de la ICF (Federación Internacional de Coaches). En esta entrañable entrevista nos cuenta algunos secretos.

Autor: Victor M. Amela.

Tengo 64 años y nací en Londres. Soy asesor de empresas: soy "coach" y formador de "coach". Estoy casado con una psicoterapeuta y tengo 2 hijos (35 y 18 años), cada uno de un matrimonio. Soy un liberal de centroizquierda. Dios es una inteligencia universal. Soy autor del best séller mundial "Coaching for performance".

- **Usted es un "coach", dice...**

- Sí.

- **O sea, un entrenador ("coach" en inglés).**

- Sí, pero no necesariamente de deportistas, ¿eh?

- **Ah... ¿Y a quién entrena, entonces?**

- A usted, si quiere. A cualquiera. A ejecutivos de empresas... Soy entrenador de sus aptitudes, de sus talentos, de su potencial... A ese proceso le llamamos "coaching".

- **No acabo de entenderlo...**

- Es que el "coaching" es más fácil practicarlo que explicarlo.

- **Ensaye una definición de "coaching".**

- Consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito... sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte, el trabajo...

- **Suena muy bien, pero sigo sin verlo...**

- Lo mejor es que le explique un caso.

- **Gracias.**

- Estaba yo dando una clase de tenis y...

- **¡Entonces sí entrena a deportistas!**

- Verá, es que todo esto del "coaching" empezó cuando leí en 1975 un libro de Tim Gallwey: "Inner game of tennis" ("El juego interior del tenis"). Gallwey aplicaba al tenis las nuevas tesis psicológicas que bullían en California, lo de "está en paz contigo mismo, sé feliz...", y Tim añadía: "...y serás más eficiente, ganarás al tenis". ¡El aplicó todas esas técnicas al entrenamiento deportivo!

- **Y usted, ¿se puso a dar clases de tenis?**

- En 1978 fundé The Inner Game (el juego interior), una escuela de entrenamiento deportivo con las técnicas de Tim: tenis, esquí... y pronto empezamos a aplicarlas también a directivos de empresas británicas.

- **Y nació el "coaching".**

- Sí: nos quedamos con el apelativo deportivo de "coach"... porque a los británicos les aterraba aquel concepto de "juego interior".

- **Volvamos al caso, a la clase de tenis...**

- Sí. Estaba yo entrenando a una señora en su servicio, en su saque. Y vi que, después de cada saque, ella daba unos pasos hacia atrás. Un entrenador normal le hubiera dicho: "No te vayas para atrás". Pero en "coaching", no.

- **¿Ah, no? ¿Qué hacen?**

- Preguntas. El "coach" pregunta y pregunta... ¡Y es el interesado quien encuentra las respuestas dentro de sí! Eso lo hacía Sócrates... ¡Dentro de ti están las respuestas!

- **¿Qué le preguntó a la señora tenista?**

- "¿Qué notas tras hacer el saque?" Ella iba diciendo cosas. "¿Y qué más", repreguntaba yo. Y más cosas. "¿Y qué más?" Hasta que descubrió -ella sola- que se iba para atrás. "Ah -le dije-, y ¿cuántos pasos te vas para atrás?" Y empezó a calibrar esa distancia ella misma. Y, acto seguido, a controlarla: y cada vez que sacaba se iba un poco menos hacia atrás. Hasta que dejó de hacerlo.

- **Buen "coach", usted: felicidades.**

- Espere: un día, después de un saque, ¡se fue hacia delante! Y, entonces, una sonrisa enorme se dibujó en su cara. Y me dijo: "¡Es la historia de mi vida! Ante cualquier problema, siempre he dado un paso atrás. ¡Y qué bien me he sentido ahora, al ir hacia delante! ¡Así viviré el resto de mi vida!" Bien, pues eso es el "coaching", y este ejemplo serviría igual para el mundo de los negocios.

- **¿Se había encontrado a sí misma?**

- Y dijo: "¡No puedo esperar para que mi marido lo sepa: corro a casa!" ¡Pobre marido, pensé yo, ja, ja, ja...! Se trata de que cada uno encuentre su yo, que cada uno se pregunte: "Yo, realmente, ¿qué quiero?" Si respondes a esta pregunta, tendrás un sentido, y luego calibrarás todas las vías posibles para alcanzar ese objetivo: elige una.

- **¿Y usted conoce ya su yo verdadero?**

- Yo era un estúpido, muy estúpido... Y ahora no soy perfecto: ¿siempre hay que mejorar, hay que seguir "entrenándose"! Hasta el mejor de los deportistas de elite lo hace ¿no? ¡Siempre hay terreno para mejorar!

- **¿Por qué dice que fue un estúpido?**

- A los 19 años decidí pilotar coches de carreras. A los 28 años intuí por qué: veía a mis padres tan grandes..., que quise competir, y competí conmigo mismo. Cuando ya me había probado, lo

dejé, y me metí en negocios. Tuve éxito: una casa en el Caribe, otra en Londres, mi avioneta... ¡Lo tenía todo!

- **¿Y dónde está la estupidez en todo esto?**

- ¡Yo sólo "tenía"! Y viví mi "crisis de sentido"... Nos pasa a todos. Empiezas a preguntarte por qué haces lo que haces, eludes la respuesta, las preguntas siguen creciendo, hasta que chocas contra ellas. Eso puede sucederte suavemente o a lo bestia. En mi caso fue a lo bestia y tuvo forma de mujer.

- **¿Me lo cuenta, por favor?**

- Mmm... Era una actriz negra, jamaicana. Una Naomi Campbell en interesante. Sus novios anteriores habían sido Bob Marley y Marlon Brando... Yo era rico, divorciado...

- **¡Todo perfecto!**

- Sí, todo perfecto: mi casa del Caribe, las palmeras, el sexo... Y ella me preguntó: "Y tu, ¿quién eres?". Yo decía: "Piloto de carreras, empresario, esto, lo otro..." Y ella: "Ya, esos son tus ropajes, pero tú ¿quién eres?" Y empecé a sentirme mal. Enfermé. Tenía algo grave. Volamos a Londres, de urgencias: meningitis. Estuve a punto de morir. Yo era un esqueleto, olía mal, estaba horrible, incapaz... Ella me leía libros de Hermann Hesse que alimentaron mi espíritu. Ella y me ex mujer estuvieron a mi lado. Entendí: yo vivía una vida falsa. Lo importante era el amor incondicional de esas mujeres, y mi espíritu.

- **Y hoy... ¿cuál es hoy su objetivo?**

- Yo ya sé que el mío es ayudar. Hoy sé que esa es mi riqueza. Cuando noto que he hecho algo por mejorar un poco la vida de otro, ¡siento en mí que no hay nada más grande!

Victor M. Amela

El **'coaching'** y la **programación neurolingüística** constituyen dos caminos directos para alcanzar los objetivos personales que cada uno se proponga.

El coach hace de espejo objetivo del cliente en el que ver tanto sus virtudes.

LA HOJA DE RUTA

Cuando se tiene ganas, no se tiene dinero. Cuando se tiene dinero, no se tiene tiempo. Cuando se tiene tiempo, fallan las ganas. Siempre falta una pieza clave en el puzle de los objetivos por consumir. La rutina empuja, y falta tiempo para pensar en esas cosas cuando hay que levantarse a las seis, dejar la comida hecha, llevar a los niños al colegio, cumplir con la jornada laboral, sacar una casa adelante y además ser un perfecto amigo y la pareja ideal. Sin embargo, el precio que pagar es altísimo. Ignorar la propia razón de ser o, peor aún, carecer de motivación desemboca tarde o temprano en un cruel despertar en el que uno abre los ojos mientras se pregunta: "Pero ¿qué estoy haciendo?". El *coach* es la figura que ayuda a encontrar respuestas de ese tipo; el *coaching* es, pues, el proceso que dicho profesional pone en práctica. La palabra inglesa significa entrenar (también preparar, instruir) y define ese proceso interactivo en el que se busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando los recursos y habilidades del cliente, el *coachee*. Como los entrenadores en el deporte, el *coach* redirecciona y moviliza hacia el éxito. Cuando esas metodologías se aplican a particulares, se habla de *life coaching*. El proceso del *coaching* se divide en cinco puntos. El primero, básico, debe ser establecer el objetivo, qué se desea conseguir. El segundo consiste en ser conscientes de la situación actual, del punto de para lograr el objetivo son la tercera clave; la cuarta es actuar con constancia y coherencia. La quinta y última evalúa los resultados.

En todas las etapas, la flexibilidad es clave: se pueden reconsiderar los objetivos, modificar la conducta hasta que sea de nuevo correcta, replantearse las propias habilidades... A pesar de que cada caso es único, existen principios, valores, convicciones y herramientas específicas que finalmente conducen al éxito, entendiéndose por éxito el triunfo de la coherencia con los propios deseos. El *coach*, sobre todo, ayudará al cliente a formularse las preguntas adecuadas para articular el problema de modo útil y cuestionará los razonamientos del *coachee* de modo constructivo. Será motivador y convincente. Le pedirá que sea realista en todo momento. Finalmente, requerirá a su cliente que, una vez logrados los objetivos, se oriente por siempre más en sus convicciones, se mantenga sólido y honesto. Estos conceptos aparentemente abstractos son, en realidad, fácilmente resumibles: el *coaching* ayuda a disfrutar de la vida y a sentirse realizado. Muchos de los *coachs* son psicólogos, aunque no todos. No serlo no les desacredita, del mismo modo que serlo no asegura resultados óptimos. Dado que todavía no existe una titulación universitaria, es recomendable establecer unos primeros contactos de tanteo (algunos *coachs* ofrecen una primera visita breve gratuita) antes de elegir al profesional. Hay que tener claro qué no va a hacer un *coach* por su *coachee*. No va a hacer los objetivos del cliente en su lugar, ni le venderá ningún paraíso idílico. Le hará de espejo objetivo en el que ver sus virtudes y carencias. Cada persona tiene en su interior la fortaleza necesaria para afrontar su vida; sin embargo, en el camino, las motivaciones se pierden o se estancan. No hacen falta grandes motivos para recurrir a un *coach*: dejar de fumar, cambiar de trabajo, superar la timidez...

MARTA D. RIEZU

Barcelona

EL “COACHING” ¡Usted vale más de lo que piensa! Con una asistencia adecuada el profesional puede alcanzar metas que cree inaccesibles

Uno puede preguntarse qué tienen en común personas que lideran proyectos en una empresa - gente de alto rendimiento cuya función es poner en marcha algo nuevo y dejarlo en funcionamiento- con líderes políticos que afrontan la dureza de una campaña electoral o con ejecutivos que deben coordinar a expertos en diversas materias... Son gente obligada a un alto rendimiento, a dar de sí más de lo que pueden, sometidas a fuertes presiones internas y externas... gente que está sola ante la toma de una decisión. No son personas débiles, al contrario, están preparadas para afrontar adversidades, si bien siempre se les exige algo más. Pero todo tiene un límite, y ¿dónde está? Probablemente algo más allá de lo que piensa el propio sujeto. Esta cuestión empezó a analizarse en los años ochenta, en Estados Unidos, paralelamente a la efervescencia que siguió al nacimiento de la gestión moderna, es decir, la que preconizaba el aplanamiento de las pirámides de mando para acercar más el cliente a la persona que decide y daba más poder de decisión a la base. Así, se pusieron al descubierto carencias y no precisamente en la parte del conocimiento y la técnica, sino en aquellos aspectos que no se enseñan en las universidades, como las habilidades para coordinar a personas, el uso del diálogo como herramienta básica de trabajo... Y para paliar esta situación nació el *coaching*, el cambio que un directivo necesita para ser mejor, acompañado por una persona que le asiste y ayuda en el camino. ¿Cómo definirlo? “Es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, la profesión... Mediante el proceso de *coaching*, el *cliente* (*coachee*) profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. Se basa fundamentalmente en dos pilares: primero, observar cómo se interpreta la realidad y cómo se actúa en función de ello y, segundo, hacerle ver al *cliente* que la mayor parte de las limitaciones que pueden frenarle en su actividad son internas y

proviene de cómo percibe las cosas... hasta que ve por sí mismo el camino para superarlas”, explica Eva López-Acevedo, socia fundadora de la Escuela Europea de Coaching (EEC). Ciertamente en la empresa en proceso de cambio continuo como la actual, una buena parte de los problemas nacen en las relaciones. Así cada vez es más habitual que en las compañías los directivos deban liderar a expertos que saben más que ellos. Y si saben más que el jefe, ¿cómo ejercen su liderazgo? Eso es muy común en sectores como el farmacéutico, la banca... donde el nivel de formación es alto y generalizado, En cierto modo, es como poner frente a frente al *hacer* con el *saber hacer*, en un momento determinado. “Con el coaching ontológico conseguimos resultados positivos cuando las personas construyen sus propias redes de conversación productivas. Conversar es fundamental, el pensamiento no es más que una conversación con uno mismo... El *coach* es como un fontanero de la organización, desatasca con el diálogo situaciones de conflicto entre departamentos, entre personas. Muchas veces nos encontramos con excelentes técnicos, que han promocionado hasta la cumbre... y no saben liderar, no han desarrollado esa habilidad. Un líder ha de conversar”, explica Angels Pons, directora académica de EEC. Éste es uno de los objetivos del *coaching*. Un *coaching* que no es para todos. Sólo se aplica a personas de alto potencial, a gente que va bien... para que vaya mejor y en la que la empresa ve interesante invertir para darle más responsabilidades. Pero es más. “En ocasiones nos llaman para motivar equipos, para acompañar y apoyar en los procesos de cambio cultural, para analizar qué le falta a un equipo para ser de alto rendimiento, otras veces para cambiar un estilo de liderazgo...”, comentan. Uno de los aspectos que se han de mejorar habitualmente en los equipos es la inercia existente. “Yo, a mis años ya no voy a cambiar”. Ésta es una de las frases que López y Pons aseguran que más veces oyen en su actividad profesional. “Y no es cierto, siempre se puede cambiar. La clave está en que quien ha de hacer el cambio sea consciente de los beneficios que le va a reportar. El problema de fondo es que quien dice eso está convencido de ello, porque no ve ninguna posibilidad de actuar de otra manera. Por ello, el trabajo del *coach* es abrir posibilidades a la persona que está bloqueada”, explica Eva López. “Quizás lo más difícil que tiene el *coaching* es inducir al cambio a una persona sin enjuiciar su comportamiento ni forma de pensar, ni tampoco dar consejos en ningún momento. Él ha de llegar a sus propias conclusiones, ya que es lo más poderoso para ponerse en acción”, añade Angels Pons. Para Andrés Merlino, director de relaciones humanas y RSC del grupo Vilellarahn, “el directivo ha de ver que sólo vas a hablar con él, aunque observas las reacciones que tiene a tus palabras. La base para que se te abra es doble: confidencialidad y confianza, por un lado y credibilidad en el sistema, por otro”. ¿En qué tipo de empresas se emplea más? Según Eva López, “en principio, en las grandes corporaciones, que son las que antes han detectado esta necesidad. Pero en España el proceso avanza y van entrando ya cada vez más empresas. Aunque también es necesario a las pymes, lo cierto es que no le ven todavía los beneficios. De todos modos, en el EEC, estamos trabajando ya con alguna empresa de 200 empleados. Dónde sí creo que es muy importante su aplicación es en las empresas familiares de cierto tamaño, porque a los problemas típicos de toda corporación se añaden los de los lazos familiares. de ahí la complejidad que en este tipo de empresas tiene cualquier proceso de cambio e intervención. La ventaja que proporciona el implantar un proceso de *coaching* en este tipo de empresas, es la garantía de trabajar en base a un código deontológico que preserva la confidencialidad de lo que se trata entre el *coach* y el cliente. Lo verdaderamente impactante, es que cuando estas empresas entran en este tipo de ejercicio, acaban siendo imparables”.

Como se ve el 'coach'....

¿Cómo ha de ser un 'coach'? Andrés Merlino, del grupo Vilellarahn, con dilatada experiencia en la profesión lo tiene muy claro. “Eres una persona privilegiada, porque ayudas a los demás y encima te pagan por ello. Te conviertes en el 'alter ego' de alguien, has de jugar a su favor y tener una paciencia franciscana. Resulta muy estimulante ver los avances en la persona”. Así de contundente. En cuanto al perfil que debe tener quien se dedique a ello lo resume en unos trazos: vocación de ayuda, paciencia,

experiencia profesional, capacidad de empatía, aceptación de la otra persona... “Yo lo comparo al corredor de coches que lleva al lado a un copiloto que le va haciendo preguntas que le ayudan a replantearse aspectos de su conducción para mejorar. Estamos ante una herramienta de desarrollo personal que no tiene que ver con el pasado, sino del presente hacia adelante”. Explica que la relación con el 'cliente' no siempre es fácil en los inicios. “Por ello, el primer envite que propongo es sencillo: ¿a dónde quieres llegar? A medida que vas haciendo preguntas, ves que algunas tienen respuestas más retardadas, que las debe pensar más. Lo habitual es que poco a poco vaya abriendo su mente y afronte ya las preguntas que implican un reto para él. Entre una sesión y otra hay una tarea comprometida, ya que debe probar algo diferente, cambiar alguna actitud... Se va avanzando poco a poco y cada vez que un cambio le sale bien, se siente capaz de ir un poco más allá... lentamente se va orientando a su propio proceso”.

... y cómo lo percibe el 'cliente'

“Nuestro objetivo era trabajar el área comercial y desarrollar en ella un cambio de liderazgo. Queríamos un tipo de líder 'coach' que supiera cómo hacer crecer a sus colaboradores”. Sara Jiménez, directora de la unidad de gestión del conocimiento en Comercial Farma, del Grupo Esteve, admite que para llevar a cabo el objetivo era difícil hacerlo “desde dentro”. “Por ello buscamos ayuda externa. Empezamos por el nivel más alto del área comercial y los directores tuvieron una predisposición fantástica. Contratamos un curso a medida. Paralelamente al curso que nos preparaba para trabajar de una forma diferente, realizamos un 'feedback 360º', es decir, pedimos la opinión a todos los que están alrededor del directivo. Así vieron cómo pensaban de ellos su gente. Cada uno, pues, estaba en disposición de dialogar con su 'coach' desde unas premisas altas de conocimiento. Eso le fue de gran utilidad para crecer personalmente. Ahora hemos empezado con los mandos intermedios, para que puedan ejercer, a su vez, un liderazgo 'coach' con su gente”. “Esta aplicación nos ha ido muy bien porque ayuda mucho a 'crecer' a los colaboradores, ya que cada uno 'descubre' sus mejores opciones de trabajo”, continúa. Sobre la opinión de quienes son 'clientes' del 'coach' es tajante: “lo ven como un lujo”. “Hacíamos cuatro sesiones con frecuencia de dos a tres semanas pero nos han pedido ellos que sean seis, dos más al cabo de un tiempo. Todos admiten que les ha ayudado mucho en su crecimiento profesional”. Y advierte: “ojo, no todos los 'coach' son buenos”.

Jordi Goula

10. Bibliografía

- Milanesa, R., (2008), *Coaching estratégico: cómo transformar los límites en recursos*, Herder.
- Miedaner, T., (2006), *Coaching para el éxito: Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*, Urano.
- López, A., (2007), *La Innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa*, Pretice Hall.
- Cook, M. J., (1999), *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*, McGraw-hill Interamericana.
- Cardon, A., (2005), *Coaching de equipos*, Gestión 200.
- Kourilsky, F., (2005), *Coaching: cambio en las organizaciones*, Pirámide.
- Harvard Business Essentials, (2005), *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*, Deusto: Planeta de Agostini Profesional Y Formación.
- O'Connor, J., (2005), *Coaching con PNL: guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*, Urano.
- Morgan, H. J., (2005), *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*, Hoboken.
- Leibling, M., (2004), *Coaching paso a paso: métodos que funcionan*, Gestión 2000.
- Amador, P., (2008), *Auto coaching: cómo conseguir lo mejor de uno mismo*, Lulu.
- Whitmore, J., (2003), *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós.
- Lakes, F., (2001), *Coaching, mentoring, and managing: a coach guidebook*, Career Press.
- Gautier, B., (2001), *Coaching directivo: para el desarrollo profesional de personas y equipos*, Obrerón.
- Asociación Española de Coaching, <<http://www.asesco.org/>>.
- International Coach Federation, <<http://www.coachfederation.org/>>.
- Asociación Española de Coaching y Consultoría de procesos, <<http://aecop.net/>>.
- Caso práctico de coaching, <<http://www.innatia.com/>>.
- Caso práctico de coaching, <<http://human-coaching.net/>>.
- Mentoring, <www.mentoring.es/>.
- Coaching vs Koaching, <www.koaching.es/>.
- Portal del Coaching: La referencia del Coaching, <www.portaldelcoaching.com>.

- Wikipedia, *Coaching*, < <http://es.wikipedia.org>>.
- *Coaching, Desarrollo personal y profesional*, <<http://www.es-coach.com/>>.
- Amela, V. M., (2008), “Dentro de ti están todas las respuestas”, La Vanguardia, contraportada.
- Riezu, M., (2008), “La hoja de ruta”, La vanguardia, pp. 8-9.
- Goula, J., (2007), “¡Usted vale más de lo que piensa!”, La vanguardia, pp. 26.