

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA  
LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ERDWIN FERNANDO GARCÍA MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2006**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA  
LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ERDWIN FERNANDO GARCÍA MARTÍNEZ**

**Dra. ESPERANZA ALARCÓN**

**Directora de Monografía**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2006**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres,

Y a mi hermano, quienes me

Apoyaron durante este proceso

Para alcanzar cada día mí

Excelencia personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

A la Dra. ESPERANZA ALARCÓN, Directora del trabajo de grado, por su apoyo, guía y orientación durante este proceso.

A los DOCENTES que he tenido a lo largo de la especialización por sus conocimientos y experiencias brindadas.

A la gerente MARTA RENDON de Coopmujer y a las empleadas que laboran allí, por su participación y colaboración para realización del taller de coaching.

A mis COMPAÑEROS y COMPAÑERAS, por sus aportes y amistad a lo largo del posgrado.

A mis AMIGOS por su apoyo y lealtad durante todo este tiempo.

A mis COMPAÑEROS y COMPAÑERAS de trabajo por su respaldo.

A la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER y en especial a la ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, por abrirme las puertas para seguir forjándome como un ser integral.

Al Dr. HERNÁN PABÓN BARAJAS y al cuerpo administrativo que hacen parte de la coordinación del posgrado por su colaboración.

A DIOS por su guía y sabiduría.

## CONTENIDO

	<b>PÁG.</b>
INTRODUCCIÓN	13-14
1. TITULO	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16-17
3. JUSTIFICACIÓN	18-20
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5. METODOLOGÍA	22
6. COACHING	23
6.1 HISTORIA DEL COACHING	23-28
6.2 ¿QUÉ ES EL COACHING?	28-36
6.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL COACHING	37-41
6.4 METODOLOGÍA DEL COACHING	42-49
6.5 EL PROCESO DEL COACHING	49-56
6.6. ¿QUÉ ES UN COACH?	56-61
6.6.1 El gerente como Coach	61-75

## **Continuación del contenido.**

6.7.	TIPOS DE COACHING	75
6.7.1	Coaching Personal	75-76
6.7.2	Coaching Ejecutivo	76-77
6.7.3	Coaching Empresarial	77-78
6.8	LA MOTIVACIÓN	78
6.8.1	¿Qué es la Motivación?	78-79
6.8.2	El ciclo Motivacional	80-82
6.8.3	Clases de Motivación	82
6.8.3.1	La motivación extrínseca y la motivación intrínseca	82-83
6.8.3.2	La motivación positiva y la motivación negativa	84
6.8.3.3	Micromotivación y la macromotivación	84-85
6.8.3.4	Teorías a cerca de la motivación	86
6.8.4.1	Teoría de las necesidades de Maslow	86-90
6.8.4.2	Teoría de los factores de Herzberg	90-92
6.8.5	Otros factores que motivan a los seres humanos	92-94
6.8.6	Motivación, satisfacción y desempeño	94-95
6.9	EL COACHING Y LA MOTIVACIÓN.	95-101
6.10	BENEFICIOS DEL COACHING EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES	102-104
7.	TALLER DE COACHING EN COOPMUJER	105
7.1	INFORMACIÓN DE COOPMUJER	105

## Continuación del Contenido

7.1.1 Misión	105
7.1.2 Visión	105
7.1.3 Valores y principios	106
7.1.4 Portafolio de servicios	106-107
7.2 METODOLOGÍA DEL TALLER	107-108
7.3 EVALUACIÓN DEL TALLER DE COACHING EN COOPMUJER	109-112
8. CONCLUSIONES	113-117
9. RECOMENDACIONES	118-119
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120-122
ANEXOS	123-132

## LISTA DE TABLAS

	PÁG.
<b>TABLA 1.</b> El Jefe y el Coach: Una comparación. Cook (2000) pág. 25.	65
<b>TABLA 2.</b> Comparación motivación tradicional VS Motivación a través del Coaching. Autor Erdwin Fernando García Martínez.	100
<b>TABLA 3.</b> Comparación ciclo motivacional VS proceso del Coaching. Autor Erdwin Fernando García Martínez.	101

## LISTA DE FIGURAS

	<b>PÁG.</b>
<b>FIGURA 1.</b> Principales aspectos de la metodología del Coaching.	42
<b>FIGURA 2.</b> Escalera de la inferencia de Arggris.	48
<b>FIGURA 3.</b> Proceso del Coaching según Whitmore (2003).	49
<b>FIGURA 4.</b> Proceso del Coaching según O'connor y Lages (2005).	50
<b>FIGURA 5.</b> El Ciclo Motivacional.	80
<b>FIGURA 6.</b> Jerarquía de las necesidades de Maslow.	87
<b>FIGURA 7.</b> Factores de Herzberg.	90
<b>FIGURA 8.</b> Motivación y Coaching.	95

## RESUMEN

**TITULO:**

EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO.\*

**AUTOR:**

GARCÍA MARTÍNEZ, ERDWIN FERNANDO.\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

COACHING, COACH, MOTIVACIÓN, TALENTO HUMANO, GERENTE.

**DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:**

La motivación del talento humano en las organizaciones, ha venido teniendo una gran importancia en el mundo, debido a la alta competencia y los constantes cambios que se viven en esta era del conocimiento y la globalización, en donde la única constante para las empresas es el cambio. Por lo que cada día se requiere un personal más capacitado y motivado para colocar todo su potencial en pro de la organización. En la actualidad los seres humanos son más exigentes en cuanto sus necesidades, por lo que se requieren nuevas y eficaces estrategias que permitan conocer dichas necesidades, para poderlas satisfacer adecuadamente.

Por lo que en este trabajo se destacó el coaching como herramienta para incentivar y desarrollar a las personas. Se hizo énfasis en su definición, metodología, principios y proceso. Se trató también resumidamente el concepto de motivación. También dentro de los alcances de esta monografía se realizó un taller de Coaching en una empresa, el cual se le hizo la respectiva evaluación.

Mediante este proyecto se logró demostrar que el coaching, es una herramienta gerencial que facilita la motivación y ayuda a mejorar el rendimiento del talento humano dentro de las organizaciones. Puesto que esta metodología se orienta a conocer las verdaderas necesidades de las personas, permitiendo de esta forma que la alta gerencia, tome medidas al respecto, para satisfacer dichas necesidades, haciendo que los empleados se sientan más contentos, y a causa de eso, coloquen todo su potencial al servicio de la organización, aumentando de esta manera su productividad. Contribuyendo en la transformación y mejoramiento de la cultura y el clima laboral, mayor creatividad e innovación, aumento en la comunicación. Lo que hace que se incremente el capital intelectual, traduciéndose en un mayor valor de la empresa en el mercado.

---

\* TRABAJO DE GRADO

\*\* FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO – MECÁNICAS. ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES. ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA. ESPERANZA ALARCON

## SUMMARY

### TITLE

THE COACHING LIKE A MANAGEMENT TOOL TO THE MOTIVATION OF THE HUMAN TALENT\*

### AUTHOR

GARCÍA MARTÍNEZ, ERDWIN FERNANDO\*\*

### DESCRIPTION OR CONTENTS:

The motivation of the human talent in the organizations has come having a great importance in the world, for the high competence and the constant barter to live in this knowledge era and the globalization, whence the only constant for the enterprises is the barter. Therefore each day, is required more capacitated and rational personal to put all their potential in favor of the organization. Actually, the human beings are more exigent with regard to their necessities, for that reason is required new and efficacious strategies that allow knowing those necessities, to satisfy them fitly.

For that reason, in this job is detached the coaching like a tool to incentive and develop the persons. It made emphasis in its definition, methodology, beginnings and progress. In addition, it treats briefly the concept of motivation.

Also, inside of the reaches of this monograph, is realized the respective evaluation.

Intervening this project, it's gotten to demonstrate that the coaching is the best managership tool that facilitates the motivation and helps to improve the wariness of the human talent inside of the organizations. Since this methodology is orientated to know the true necessities of the people, allowing in fact that the high managership takes measures to satisfy those necessities, causing that the employees feel happiest and considering that, they put all their potential to the service of the organization, increasing its productivity. Contributing in the transformation and improvement of the culture and the laboral clime, major creativity and innovation, to increase the intellectual capital, traducing it in a major value of the enterprise in the marketing.

---

\* WORK OF DEGREE.

\*\* ABILITY OF PHYSICAL – MECHANICAL ENGINEERINGS, SCHOOL OF INDUSTRIAL AND MANAGERIAL STUDIES. SPECIALIZATION IN HIGH MANAGEMENT. ESPERANZA ALARCON OF CARDS

## INTRODUCCIÓN

Esta monografía se llevo a cabo, con el fin de examinar la herramienta gerencial del coaching, como método de motivación y de mejoramiento de la productividad, eficiencia y eficacia del talento humano en las organizaciones. Ya que en este entorno tan competitivo, caracterizado por la incertidumbre y los constantes cambios, hay que aplicar nuevos mecanismos y estrategias para incentivar y desarrollar a las personas, con el fin de crear ventajas competitivas que garanticen el éxito de las empresas dentro de un mercado global.

En este sentido, el coaching surge como una alternativa de dirección y control del talento humano, pues a través de el, se puede llevar a los seres humanos hacia un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento, tanto en el aspecto laboral como en la parte personal, factores que están estrechamente ligados entre si, pues si el uno anda mal el otro también, es por eso que por intermedio de esta metodología se puede alcanzar un desarrollo integral del individuo.

Es así, que a través de este trabajo de grado, el cual se realizo, principalmente, bajo un esquema de investigación bibliografica, se pretende instruir al usuario, sobre los principales aspectos que tienen que ver con el coaching. Partiendo desde sus posibles orígenes, junto con las corrientes filosóficas que han ayudado en la formación y evolución del mismo. También se hace énfasis en su definición, principios, metodología y proceso, desde el punto de vista de diferentes autores.

Se habla también, de las competencias y habilidades que debe tener un coach y un gerente coach para realizar un liderazgo o una gestión a través del coaching. Además se exponen diferentes conceptos y generalidades concernientes a la motivación, los distintos tipos de motivación, y se explican las principales teorías motivacionales. Se llega después, a contrastar el coaching con la motivación, para luego hacer una síntesis de los principales beneficios que se obtienen en la aplicación de dicha herramienta.

Por otro lado, dentro de los alcances de este trabajo, también se encuentra la realización de un taller de coaching, en este caso se hizo en la cooperativa Coopmujer en la sede de San Gil - Santander, en donde participaron su gerente y colaboradoras. Se elaboró con el fin de darle un aspecto práctico a la monografía y de paso aportar parte de este conocimiento, al desarrollo humano de las personas que trabajan para esa organización.

Por último, se presentan las posibles conclusiones y recomendaciones más relevantes del estudio.

## **1. TITULO**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA  
LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un problema que se ha estado observando dentro muchas organizaciones, radica en la poca motivación del talento humano para desarrollar sus ideas, sus conocimientos, destrezas y habilidades, por lo que las empresas pierden una oportunidad de generar y aumentar su capital intelectual, repercutiendo en la creación de valor de las mismas, ya que en varias ocasiones no se puede establecer una cultura, donde exista la mutua confianza y las herramientas adecuadas, para incentivar el alto desempeño de las personas, puesto que en el ambiente laboral hay agentes que producen estrés o miedo, tales como: la falta de comunicación y de apoyo a las iniciativas de trabajo, malas remuneraciones, bajas expectativas de ascenso y de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa entre otros factores, es decir, que no se están satisfaciendo eficazmente las necesidades del cliente interno. Todo esto afecta de un modo u otro la autoestima de los trabajadores, reduciendo su motivación por su labor, a consecuencia se disminuye la creatividad, la productividad, la eficiencia y eficacia por parte de ellos, implicando en la calidad de los procesos, y estos a su vez en el servicio al cliente e impactando en las finanzas de la empresa. Por tal razón, es conveniente convertir la organización en un lugar donde el talento humano sienta que su aporte es apreciado y a la vez pueda tener un espacio adecuado para dar lo mejor de ellos mismos y así lograr una competitividad sobresaliente. Existen muchas estrategias y técnicas para lograrlo, entre ellas se encuentra el coaching la cual es una herramienta gerencial de desarrollo humano, es ahí donde se puede

preguntar ¿Cómo utilizar la herramienta gerencial del coaching para motivar y mejorar el rendimiento del talento humano dentro de las organizaciones?

### 3. JUSTIFICACIÓN

En un mundo donde la globalización ya es un hecho, y los adelantos en los distintos campos de la ciencia, como en las tecnologías de la información y comunicación avanzan cada día más, impulsadas por uno de los mayores inventos que ha podido beneficiar a la humanidad como es la Internet, facilitando la creación de miles y miles de redes de información a lo largo y ancho de todo el mundo, llegando prácticamente a crearse un mundo virtual sin fronteras, en donde cualquier persona, tiene acceso a un sin fin de información de toda clase, originando una época de cambio constante, influyendo notoriamente en las organizaciones, que hoy se enfrentan a unos clientes más exigentes, que poseen nuevas necesidades, expectativas, preferencias y gustos, frente a los precios y los productos o servicios que esperan recibir de parte de las empresas, por otra parte se encuentran los accionistas que aspiran a ser tratados con honestidad y respeto en cuanto a la información suministrada (prácticas de Buen Gobierno Corporativo) y a su vez, esperan que cada día se maximice el valor de la empresa en el mercado, para obtener mayores dividendos o rentabilidades, en cuanto a su capital invertido; además, la comunidad exige más responsabilidad social y un medio ambiente más saludable. Todo esto hace que las empresas les sea más difícil construir y mantener una ventaja competitiva, puesto que la única constante es el cambio; estar continuamente aprendiendo y mejorando, es decir, innovando en sus diversos procesos, productos, servicios, sistemas, creando nuevos y revolucionarios conceptos de negocios. Es ahí donde la gente o el talento humano

que hace parte y conforma la organización es la encargada de llevar a cabo esos procesos de cambio, porque la innovación es un compromiso de todos, no solamente de la alta gerencia, como también los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar hacen parte de la cultura organizacional, y donde exista una ejecución colectiva, que solo es exitosa si se cuenta con trabajadores motivados, capaces y abiertos a lo nuevo, pues al fin y al cabo de que sirve tener un excelente plan estratégico institucional y la mejor infraestructura y herramientas tecnológicas para desarrollarlo, sino se posee un talento humano comprometido y motivado dispuesto a poner todas sus habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos, para la ejecución de la estrategia. Es por eso que la motivación es pieza clave para crear un ambiente organizacional adecuado para obtener un alto desempeño por parte del talento humano, logrando así una eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de las personas que los brindan, ya que un individuo satisfecho que estima su trabajo, lo transmite y al mismo tiempo disfruta atendiendo a sus clientes.

Es indispensable conocer lo que incentiva a las personas a ir día a día a sus trabajos; pero esto no es tan fácil de lograr en una organización, pues cada ser humano tiene motivaciones distintas, como es el caso del sueldo, progresar en su carrera profesional, reconocimiento, aprender etc. Por cuanto resulta conveniente para las organizaciones mantener una cultura y valores corporativos, que conduzcan a un alto desempeño y que favorezcan los intereses de las mismas, así

como también, de sus trabajadores. Por consiguiente se requieren diversas tendencias, técnicas y nuevas filosofías que estimulen a los individuos y los grupos, a dar lo mejor de ellos mismos y de esta manera, ayudar a la alta gerencia a mejorar su efectividad, haciendo que las compañías respondan de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Para contribuir a esto, se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), y Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production Management), BPR (Reingeniería de los negocios), Autocontrol etc. los cuales algunas veces se han implementado y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda. Por consiguiente resulta útil examinar el Coaching como herramienta gerencial, puesto que contribuye a crear un ambiente organizacional más adecuado y el cual motiva a las personas, para mejorar su desempeño, por ende se aumenta la calidad en los procesos, llevando a una mayor satisfacción de clientes, lo cual hace que se aumenten los ingresos haciendo que se maximice el valor de la empresa en el mercado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL:**

- Examinar la herramienta gerencial del coaching como método de motivación y de mejoramiento de la productividad, eficiencia y eficacia del talento humano en las organizaciones.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar el coaching, a través de sus conceptos, principios, metodología y proceso para el desarrollo del talento humano.
- Exponer de manera resumida y fácil comprensión, las generalidades de la motivación, y las principales teorías que giran entorno a ella.
- Determinar la importancia del coaching como herramienta de motivación del talento humano.
- Hacer un taller de coaching en COOPMUJER (Cooperativa de Ahorro y crédito para las mujeres).
- Evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del taller de coaching en COOPMUJER.

## **5. METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo de grado, se tomó en cuenta un modelo de investigación bibliográfica, en donde, primero se define el problema, se especifica un plan de acción a seguir, se busca y se recolecta la información, luego se evalúa, se diseña el documento, se elabora, por último se hace el respectivo análisis y se sacan las conclusiones respectivas. Por lo que se recurrieron a diversas fuentes como libros de distintos autores, estudios sobre los temas tratados aquí, así como monografías, también se acudió a distintas páginas de Internet especializadas, revistas, periódicos, y así mismo se hicieron consultas a personas expertas.

## **6. EL COACHING**

### **6.1 HISTORIA DEL COACHING.**

Es difícil a ciencia cierta determinar los verdaderos orígenes del coaching, quizás se haya originado desde los comienzos de la humanidad, puesto que desde la prehistoria el ser humano siempre ha buscado conciente o inconcientemente su razón de ser, o el ¿por qué? De su existencia aquí en la Tierra. Por lo que a lo largo de la historia, han surgido distintas corrientes filosóficas, que han ayudado a resolver los distintos interrogantes que el hombre tiene acerca de si mismo y de su entorno, y a su vez, han trazado caminos para que las personas crezcan y evolucionen física, mental, emocional y espiritualmente, influyendo, tanto directa como indirectamente en la formación y el desarrollo del método del coaching, y que hoy en día sigue evolucionando y expandiéndose cada vez más, en vista de las necesidades de un entorno tan cambiante y globalizado como el que existe actualmente.

Se puede decir entonces, que el coaching no tiene un origen determinado; y como lo enuncia Leonardo Esteban Ravier en un artículo sobre la historia del coaching, publicado Coaching Magazine: Debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del

pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos...<sup>1</sup>

En ese mismo artículo, Ravier hace referencia a varias corrientes filosóficas que a lo largo del tiempo han contribuido a la formación del coaching, haciendo una posible genealogía del mismo, la cual comienza con la influencia de Sócrates y su dialéctica mayéutica, que consiste, en hacer preguntas efectivas, para que la persona encuentre la verdad por sí misma, la cual está dormida en la mente de cada ser humano. Por otra parte, se encuentra Platón, quien a través de sus diálogos demuestra que la pregunta es una herramienta poderosa para la adquisición del conocimiento, y también realiza la educación como la base fundamental para forjar el carácter.

Para Aristóteles, la felicidad era la aspiración completa de todo ser humano y aquello por lo que anhelamos todas las demás cosas, por lo que resulta ser el motivador más importante de las personas para decidir y actuar, siguiendo las dos naturalezas del ser, la primera trata de lo que le viene dado a cada persona, y la segunda del perfeccionamiento de la misma, que es el deber ser, o a donde quiere llegar, a través del recorrido de un camino por intermedio de la acción o la creación de nuevos hábitos.

Luego, viene la filosofía existencialista, o la preocupación por la existencia humana, partiendo de la reflexión para tomar conciencia de sí mismo y así

---

<sup>1</sup> RAVIER, Leonardo. Historia del Coaching, Coaching Magazine No 1, Nov – Dic 2005, <http://www.coachingmagazine.net/>

replantear su trascendencia, o en otras palabras su proyecto de vida, del mismo modo, la fenomenología, que es la base del existencialismo y cuyo objetivo principal es estudiar la esencia de las cosas y de las emociones, alejándose un poco del conocimiento técnico y el preconocimiento, para hacer que la intuición se exponga y así poder percibir la persona como un todo.

Aparece también el constructivismo, que se simplifica en la construcción del conocimiento. Uno de sus supuestos básicos es que cuanto sabemos y creemos es fruto del lenguaje con que comprendemos y transmitimos nuestras percepciones y que, sobre una misma realidad, pueden darse diferentes puntos de vista, todos ellos igualmente válidos. Y que el pensamiento, el lenguaje y la acción determinan nuestro ser y hacer.

La psicología humanística, es otra corriente que ha marcado gran influencia en el desarrollo del coaching que, que lleva al ser humano a concebir la vida en términos de una liberación ilimitada de sus potenciales bio-psico-sociales, aquí se empieza a mencionar conceptos de conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial humano.

Por otro lado, se dice que el coaching tiene sus raíces en el deporte, y el mayor exponente es Timothy Gallwey, quien estudio la enseñanza del esquí, tenis y golf, y a causa de ello desarrollo una metodología de entrenamiento llamada de The Inner Game of Tennis (El juego interior del tenis), después salieron otros libros relacionados con el esquí y el golf. Según John Whitmore (2003) *“La palabra*

*<interior> se utilizaba para indicar el estado interno del jugador, en palabras de Gallwey: <El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red>*<sup>2</sup>.

Con este nuevo modelo que propuso Gallwey, da a entender que “somos más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble”<sup>3</sup>. (Whitmore, 2003); sin embargo Timothy no se reconoce en ningún momento como fundador del coaching.

La psicología deportiva, también hace parte de esta influencia, cuyos postulados principales son el de rendir al máximo el potencial de cada persona, establecer y alcanzar objetivos y maximizar el juego en equipo.

En otra instancia, entre 1950 y 1960 se desarrollaron unos programas de educación para adultos en New York, que se dice que son la base de la formación de la técnica del coaching, dichos programas se sustentaban en algunos principios de aprendizaje, orientados hacia un desarrollo personal motivado por la necesidad de enfrentar situaciones de la vida real en una forma más eficaz.

A partir de la década de los años ochenta, y más exactamente a la mitad de esta es donde muchos autores coinciden que se formó el coaching como tal, y desde ahí ha tenido su auge, desarrollándose y creando sus propias técnicas

---

<sup>2</sup> WHITMORE, John, Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 20.

<sup>3</sup> Ibid, pág. 21.

influenciadas no solamente por las corrientes filosóficas expuestas anteriormente, sino por otras más, que han aportado a la creación del mismo.

Tal es el caso de Rafael Echeverría (1998), quien propone en su libro un estudio acerca de la ontología del lenguaje. La cual es un moderno enfoque que permite profundizar y tomar conciencia que los seres humanos son seres lingüísticos, que residen en el lenguaje y que a partir de allí se generan acciones y posibilidades con el resto de las personas con las cuales interactúan.

En la ontología del lenguaje, las personas son seres lingüísticos que se crean así mismas a través del lenguaje, el cual se orienta a la creación de realidades y a la acción, es decir, que las interpretaciones, los relatos y las conversaciones que un ser humano realice le permiten crear su mundo. Por lo tanto, es muy importante tener en cuenta de que forma o que impacto producen en los demás individuos cada palabra o frase que se pronuncian, puesto que a partir de ellas se generan acciones. A diferencia del lenguaje metafísico, en donde prevalece la razón y la búsqueda de la verdad absoluta.

En un artículo de Echeverría disponible en la red, afirma lo siguiente: El tipo de ser que somos se constituye en las conversaciones que mantenemos con otros, con nosotros mismos y con el misterio de la vida. Quién logra acceder a nuestras conversaciones, logra asomarse al dominio misterioso e inasible del alma humana. En las conversaciones encontramos por tanto las claves para comprender mejor cómo somos cada uno, por qué tenemos los problemas que enfrentamos, cuáles

son las raíces de nuestras alegrías y de nuestros sufrimientos y cómo podemos, eventualmente, abrirnos paso a una vida de mayor sentido y plenitud<sup>4</sup>.

En la actualidad, el Coaching, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo personal, profesional y empresarial; desarrollándose según el contexto socio – cultural de cada región, a su vez se esta imponiendo como un estilo de liderazgo que busca hacerle frente al entorno competitivo tan cambiante que se vive actualmente, y que esta llevando a que las organizaciones se gestionen en forma diferente, en donde se requiere un talento humano con un nivel de compromiso y dedicación mucho mayor.

## **6.2 ¿QUÉ ES EL COACHING?**

Para Gallwey, *“el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño”*<sup>5</sup> (citado por Whitmore, 2003), cuando se habla de liberar el potencial, se refiere a que dentro de cada ser humano existen muchos talentos, destrezas, habilidades y conocimientos, que esperan ser liberados, para ello es necesario que la persona crea en si mismo.

---

<sup>4</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. Sobre el coaching ontológico, Epílogo al libro de Leonardo Wolk, “El Arte de Soplar Brasas:Coaching”  
[http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/sobre\\_coaching\\_ontologico.pdf](http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/sobre_coaching_ontologico.pdf)

<sup>5</sup> WHITMORE, John, Coaching, Ediciones Paidos Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 20.

Esta idea se perfecciona con el concepto de Whitmore (2003) quien dice que: *“El coaching es una intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipresente el fortalecimiento de la autoestima en los demás, independientemente del contenido de la tarea o cuestión de que se trate. Si los directivos tienen en cuenta este principio y actúan de modo auténtico y persiste sobre la base del mismo, quedarán asombrados por la mejora resultante en las relaciones y el desempeño.”*<sup>6</sup>

Entendiendo por autoestima y tal y como lo exponen diferentes autores, como el auto - concepto o el grado valorativo que una persona tiene de su ser, de su manera de ser, del conjunto de sus rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran su personalidad, el cual puede ser positivo o negativo. Es muy importante, el grado de valoración ya que de ello depende la forma de actuar en la vida y su participación en ella; también, es necesaria para el desarrollo de las potencialidades humanas.

En el ámbito profesional y personal, una autoestima positiva mejora la percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a controlar los niveles de estrés, la incertidumbre, y adaptarse más fácilmente a los procesos de cambio. Además los éxitos y los fracasos, la satisfacción por si mismo, la tranquilidad y el bienestar psíquico y las altas relaciones sociales o interpersonales hacen parte de esta. Por otra parte, ayuda a la superación de las frustraciones, fundamenta la

---

<sup>6</sup> Ibid, pág. 30.

responsabilidad e incrementa la creatividad, a través de la confianza en si mismo, determina la asertividad y la autonomía, y lleva a la autorrealización, entre otras cosas.

En cambio una autoestima negativa, genera una falta de confianza en las personas, duda sobre si mismo, pues ignora su verdadero potencial, miedo al fracaso, depresión, incoherencia, dependencia, pesimismo etc. Reflejándose en un mal desempeño y un bajo desarrollo personal y profesional.

Para Whitmore (2003), la autoestima es necesaria para la liberación del potencial y la manifestación del desempeño. Por lo que el coaching resulta de vital importancia como herramienta para el desarrollo de la misma. En donde se incluyen, conceptos, principios, procesos, y una comunicación efectiva (verbal y no verbal).

Si lo miramos desde el punto de vista de la ontología del lenguaje, mencionada por Echeverría (1998), el coaching se convierte en una conversación entre dos o más personas, a base de preguntas efectivas por parte del coach que de un modo u otro propician el desarrollo de la conciencia; es decir, se enfoca hacia un cambio positivo en los individuos, en donde se busca el logro de objetivos concretos, medibles y alcanzables, en otras palabras, es un proceso en el que la persona participa activamente y se responsabiliza de la creación o invención de su propia vida, por medio del lenguaje. A lo cual también se le conoce como el coaching

ontológico, (entendiéndose por ontología como la teoría o el estudio del ser, de de qué es, cómo es y como es posible).

El coaching ontológico, para varios autores, consiste en una disciplina que aporta una forma diferente de interpretar y entender a los seres humanos, en su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar sus metas u objetivos propuestos para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad en general. Se da en forma de conversación puesto que a través del lenguaje no solo se describe la situación actual, sino que también se genera la realidad. Ayuda a crear y encontrar nuevas ideas, posibilidades y caminos. Es un proceso fundamentalmente orientado a liberar del sufrimiento y de las creencias condicionantes que limitan a los seres humanos y que no los dejan avanzar y ser felices.

En relación con lo anterior, para O'Connor y Lages (2005) *"El coaching consiste en ayudar a la gente a ser feliz"*<sup>7</sup>. Definir la felicidad es algo complicado, pues, no existe una fórmula específica para la felicidad, es individual y depende de cada persona, es sinónimo de placer, tranquilidad, prosperidad, seguridad y bienestar, por lo que es un estado del ser, que esta dada no tanto por las posesiones materiales sino por lo que es y se experimenta, depende también, como la persona reaccione ante los acontecimientos externos. "La felicidad esta en las pequeñas circunstancias de la vida"<sup>8</sup> (O'Connor y Lages, 2005).

---

<sup>7</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea, Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 34.

<sup>8</sup> Ibid, pág. 30.

Complementando lo anterior, en la edición de fin de semana del 22 y 23 de julio de 2006, del periódico Portafolio, aparece un reportaje sobre la felicidad en su edición de portada, donde se dice que Colombia es el segundo país más feliz del mundo, entre 178 países, según un estudio realizado por The New Economics Foundation, quienes se fundamentan en que asuntos como el de compartir con la familia y amigos, los paisajes y riquezas naturaleza, el lenguaje, la música y bailes, son fuente de felicidad para gran parte de los colombianos. En ese mismo escrito, el director de la fundación Yo Creo en Colombia, Pedro Medina dice que: *“los colombianos hemos aprendido a sacarle jugo a las cosas pequeñas de la vida, a apreciarlas, y esas cosas hacen las diferencias: una sonrisa, el toque humano, una comida bien preparada, un sancocho con la familia...”*<sup>9</sup>. A su vez, se entrevisto al sociólogo Ruut Vennhoven, quien explico, que la felicidad depende del ambiente en que se vive y las habilidades de las personas, también obedece más al éxito en el amor que al profesional, en otras palabras, el bienestar en las relaciones sociales y familiares importan mucho más que conseguir las cosas materiales.

Por otra parte Tal Ben Shahar, profesor de Harvard, quien dicta una cátedra sobre felicidad, autoestima y motivación en esta universidad, define la felicidad como: *“una experiencia completa de placer y de muchos significados. Una persona feliz disfruta de las emociones positivas mientras que percibe que su vida es prospera.*

---

<sup>9</sup> PORTAFOLIO. Portada. Colombianos, felices y optimistas. 22 y 23 de julio de 2006. Pág. 8.

*Está definición no corresponde a un momento único sino a un agregado de experiencias.”<sup>10</sup>*

De la misma manera O'Connor y Lages, dan a entender que la felicidad, no es una meta sino un camino, puesto que muchas gentes piensan que solo podrán ser felices hasta cuando consigan lo que deseen bien sea material o sentimentalmente, eso es algo pasajero o momentáneo, puesto que no se puede perseguir la felicidad, es algo que se vive en el presente, apreciando y agradeciendo las maravillosas cosas que nos da la vida. Para ello es necesario que la persona sea conciente de si misma y de su entorno, puesto que es la única responsable de su vida, por lo tanto, ser feliz es algo personal e individual porque cada quien tiene sus propias necesidades, gustos y preferencias, no necesariamente lo que a mi me hace feliz, hace feliz a otra persona.

La gente acude al coaching por que algo anda mal en su vida, es decir, no se siente satisfecha consigo misma o con lo que tiene, en otras palabras, son infelices. Por lo que pretende este mismo, es que los individuos mediante la auto – observación sean más consientes de si mismos, descubran su estado actual, se auto - valoren y además que puedan enfocarse en lo que realmente les gusta, en todos los aspectos de sus vidas, y elijan también el camino más adecuado según sea el caso, para alcanzar paso a paso sus sueños. En resumen a que las personas encuentren su felicidad y sean cada vez más felices.

---

<sup>10</sup> PORTAFOLIO, Colombianos, felices y optimistas, El profesor más popular de Harvard es el que enseña sobre la felicidad, Portada. 22 y 23 de julio de 2006 Pág. 9.

Por su parte, para Marshall Goldsmith, fundador y director de Keilty, Goldsmith &Company (KCG); Laurence Lyons, vicepresidente de Executive Coaching Network, Inc., y co-autor del libro *Creating Tomorrow's Organization*; y Alyssa Freas, presidenta y consejera de Executive Coaching Network, Inc. En un artículo para GestionA<sup>11</sup> definen el coaching como una relación profesional (no directiva) para mejorar la capacidad de acción y de aprendizaje (no transmitir conocimientos, sino aprender a aprender mediante el *feedback* y la práctica) a través de un proceso programado de observación, interrogación, diálogo y descubrimiento que proporciona tres valores clave: información relevante, opciones informadas y compromiso auténtico.

En otro aspecto, el coaching también se entiende como un estilo de liderazgo, ejercido por los gerentes, directivos o administrativos de una organización el cual se sustenta en ayudar a los empleados a señalar cuales son sus habilidades y fortalezas, y alinearlas de acuerdo a sus aspiraciones profesionales y personales, basado en una conversación orientada al logro, en donde el líder brinda una formación y una retroalimentación continúa, de tal manera que se esta aprendiendo y mejorando constantemente, y de la misma forma se compromete al colaborador para realizar alguna tarea o labor. O como lo define Stephen Covey

---

<sup>11</sup> GESTIONA, "Coaching", claves para un desarrollo eficaz. No. 8. Octubre de 2003. Pág. 12. [www.altagestion.es](http://www.altagestion.es).

(2005)<sup>12</sup> El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que estas acaben viéndola por sí mismas.

En otras palabras, esta destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel<sup>13</sup>.

A través del coaching, también se pueden abrir ventanas para examinar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial, que se centran en un estilo particular y diferenciado de liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas; además sirve como una metodología de planificación estratégica continua y progresiva a corto, mediano y largo tiempo, según sea el caso, logrando una mayor visión empresarial; al mismo tiempo, resulta ser un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos, destrezas y habilidades individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia; ayuda a mejorar y a formar equipos de alto rendimiento, aumentando las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo; y por último, es un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo

---

<sup>12</sup> COVEY, Stephen R. El 8° Hábito, Ediciones Paidós, Iberica S.A. 2005. Pág. 116.

<sup>13</sup> HENRIC-COLL, Michel, Coaching Empresarial,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>

entrenamiento, alegría y desarrollo, es decir, hacia la autorrealización y excelencia personal.

Para que una organización crezca y tenga cada vez más éxito, es necesario, que los seres humanos que laboran en ella, se sientan satisfechos y felices en sus puestos de trabajo, para que puedan desarrollar todo su potencial, optimizando su desempeño, mejorando así la calidad en los procesos, y por ende aumentando la satisfacción de los clientes y de esta manera generando valor, por consiguiente, depende del gerente o líder propiciar el ambiente adecuado para lograr tales resultados.

En síntesis, aparte de ser un estilo de liderazgo, el coaching, es una herramienta, basada en el dialogo o en la conversación entre dos o más personas, que incluye unos conceptos, principios y procesos, en donde no se trasmite ninguna clase de conocimiento y que se enfocan en el fortalecimiento de la autoestima y en el desarrollo de conciencia de los seres humanos, buscando que estas se responsabilicen para encontrar su propia felicidad, a desarrollar su potencial y mejorar su desempeño, mediante el establecimiento de unos objetivos concretos, medibles y alcanzables, que se logran por intermedio de un plan de acción previamente definido y una retroalimentación acordada entre las partes.

### **6.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL COACHING:**

Para O'Connor y Lages<sup>14</sup>, los principios fundamentales del coaching son los siguientes:

Objetivos: centrarte en lo que deseas y en cómo conseguirlo.

Valores: saber que es importante para ti y vivir tus valores en el logro de tus objetivos.

Creencias: desafiar las creencias limitadoras proponiendo tareas que proporcionen feedback.

También se centra en el presente y en las posibilidades de futuro, y no en el pasado y se concentra en la acción. De la misma forma, O'Connor y Lages<sup>15</sup> proponen cuatro postulados de la Programación Neuro-Lingüística que hacen parte del proceso del coaching, los cuales son:

Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.

En toda situación cada cual toma la mejor opción que puede.

El comportamiento humano está dotado de propósito.

Si quieres comprender, ¡actúa!

---

<sup>14</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea, Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 43

<sup>15</sup> Ibid, pág. 44

Para completar lo anterior en el libro de Andreas y Faulkner (2001), aparecen otras presuposiciones, y que también son usadas en el coaching para romper paradigmas, tales como: el mapa no es el territorio; si una persona puede hacer algo, cualquier otra persona puede aprender a hacerlo; si lo que haces no funciona, haz otra cosa.

Entendiéndose la programación neuro-lingüística o PNL como el estudio de la excelencia humana<sup>16</sup>, puesto que da la oportunidad de desarrollarse continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo favorece en forma positiva en el mejoramiento de los demás. Por lo que actualmente es una herramienta muy utilizada en la aplicación del coaching.

Según Sambrano (1997), la programación neuro-lingüística, posee la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, aumentando la calidad de vida del mismo, a su vez, se logran importantes cambios personales a través de una serie de técnicas asociadas entre sí para alcanzar la conducta que se quiere adquirir, también es una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, por intermedio del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para obtener los resultados esperados, además es fundamentalmente un modelo, ya que los expertos que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes realizaban las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los

---

<sup>16</sup> ANDREAS, Steve y FAULKNER, Charles. PNL, La Nueva Tecnología del Éxito. Ediciones Urano, Barcelona, 2001. Pág. 56.

medios para repetir la experiencia, al mismo tiempo es una aptitud de “voy a lograrlo”. En otras palabras responde a la misma pregunta básica del coaching “¿Cómo puedo ser mejor?”<sup>17</sup>

Así mismo, para O'Connor y Lages (2005), resaltan como eje fundamental para llevar a cabo el coaching la necesidad de crear y mantener relaciones de confianza, para lo cual muchas veces se requiere de tiempo, pues es necesario que la persona confíe en su coach, y este a su vez debe demostrar que es merecedor de la misma, por intermedio de un comportamiento integro, honesto, respetuoso y competente.

La confianza es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades y cualidades. Se asienta en nosotros a medida que constatamos nuestra aptitud en las tareas que realizamos y al tiempo que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás<sup>18</sup>.

Covey (2005), hace alusión a la confianza, diciendo que es la raíz de la motivación<sup>19</sup>. Pues es necesario mantenerse fieles en este tipo de relaciones de confianza o de lo contrario las personas no se sentirán inspiradas para ver su propio valor y potencial.

---

<sup>17</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea, Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 43

<sup>18</sup> LA CONFIANZA. Nace dentro de nosotros, no fuera.  
<http://revista.consumer.es/web/es/20041001/interiormente/>

<sup>19</sup> COVEY, Stephen R. El 8º Hábito. Ediciones Paidós, Iberica S.A. Barcelona, 2005. Pág. 206.

Se debe también creer en las personas o esperar lo mejor de ellas, puesto que las creencias sobre las capacidades de las personas tienen un impacto directo en su actuación, y evitar dar conocimiento o transferir las experiencias al entrenado, puesto la idea primordial tal y como dijo el filósofo alemán Goethe *“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver las suya propia”*. Por lo tanto se debe tener cuidado en no ir a juzgar, ni criticar, ni mucho menos condenar a la persona, pues lo que se trata es de resaltar su valor y lo mejor de si misma.

Whitmore (2003), hace referencia a la conciencia y la responsabilidad como esenciales para el desarrollo del coaching. Se dice que un individuo es conciente, cuando sabe lo que esta sucediendo a su alrededor, de lo que experimenta y siente, del mismo modo es responsable cuando acepta o elige lo que se requiere, honra el papel que se le ha confiado y lo lleva a cabo consecuentemente, poniendo lo mejor de si mismo, cumpliendo el deber asignado con compromiso y permaneciendo fiel al objetivo trazado. Este autor, también dice que: Cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño<sup>20</sup>

La idea es generar a través del coaching, primero que todo conciencia en los individuos, es decir, que establezcan lo que quieren lograr o donde desean llegar, y al mismo tiempo que tengan idea de su realidad, de sus fortalezas y debilidades,

---

<sup>20</sup> WHITMORE, John, Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003 Pág. 47

de su posición y de sus recursos, para luego hacer que ellos mismos se responsabilicen y se comprometan a través de un plan de acción que los lleve a lograr lo que desean y a mejorar su estado actual de vida, bien sea en la parte personal o laboral.

Es conveniente agregar tres principios<sup>21</sup> de la ontología del lenguaje, en donde como ya se menciona en capítulos anteriores, los seres humanos y las organizaciones se construyen y forman su realidad a partir del lenguaje, ya que por intermedio de las reflexiones o juicios que se realicen, se puede diseñar el futuro o anticiparse a las consecuencias de las acciones orientadas para alcanzar las metas u objetivos:

“No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.

“No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser”.

“Los individuos actúan de acuerdo con los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales”.

---

<sup>21</sup> MARGERY, Enrique. Coaching desde la perspectiva ontológica. Una opción para rescatar el liderazgo, <http://www.actualidad.co.cr/312-313/56.estrategia.html>

## 6.4 METODOLOGÍA DEL COACHING:

Hay varias formas de realizar el coaching, dependiendo de la clase del mismo, y si es individual o grupal, por lo general se realiza conversando, ya sea cara a cara, por teléfono, videoconferencia, o últimamente a través de la mensajería instantánea que ofrecen algunas empresas en la Internet, o por medio de sesiones terapéuticas de relajación y visualización, y también en forma de talleres si se realiza en grupos, todo depende del lugar y del tipo de coaching a realizar. Generalmente, se hace a través de conversaciones entre dos o más personas, en donde se formulan una serie de preguntas específicas, para direccionar el pensamiento de la persona y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación.

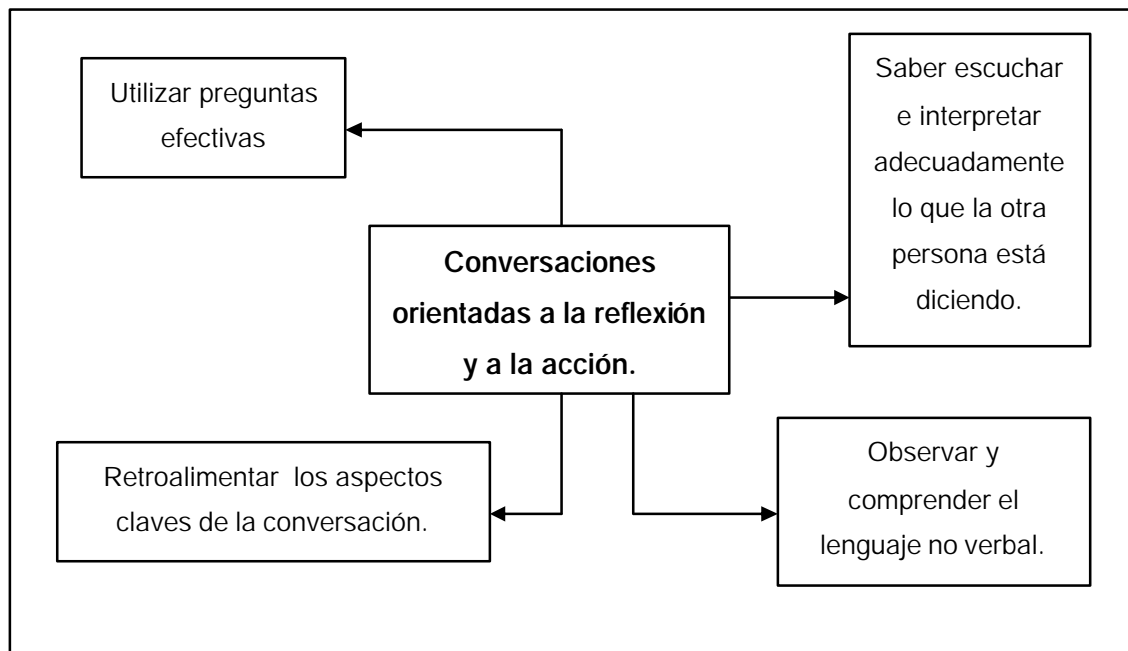


Figura 1. Principales aspectos de la metodología del Coaching.

Para Echeverría (1998), las conversaciones pueden ser públicas (la que no se oculta) o privadas (consigo mismo o la confidencia de algún secreto) y suceden cuando alguien habla y el otro escucha, bien sea para hacer algún juicio, o coordinar acciones. Para este autor las empresas forman redes conversacionales, ya que los miembros de una organización comparten su cultura organizacional a través de ella.

En nuestras conversaciones residen muchos de los secretos del alma humana. Ellas condicionan lo que nos alegra, y lo que nos entristece; ellas delimitan lo que podemos y lo que no podemos hacer; en ellas encontramos las pistas más importantes de nuestros éxitos, de nuestros fracasos, y las raíces de muchos de nuestros problemas. Ahora logramos entender los límites que normalmente encontramos en nuestro desempeño y con ello logramos identificar los obstáculos que nos impiden alcanzar muchos de nuestros objetivos<sup>22</sup>.

Para concluir sobre este aspecto se hace referencia a una frase dicha por el biólogo chileno Humberto Maturana y que se encuentra disponible en la red<sup>23</sup>: El ser humano puede realizar una mirada sobre su empujón, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.

---

<sup>22</sup> GALVEZ, Magda. El gerente del futuro es un agente conversacional, Entrevista a Rafael Echeverría, [http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/Articulo\\_1.pdf](http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/Articulo_1.pdf)

<sup>23</sup> COACHING ONTOLÓGICO. ¿Qué es el Coaching Ontológico? <http://www.cocrear.com.ar/coaching.html>

En otro aspecto, según Whitmore (2003), las preguntas desarrollan mejor la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD<sup>24</sup>; por lo tanto, se requiere hacer preguntas efectivas, que promuevan la concentración, la atención, la observación y la acción; es decir, que se enfoquen en lo que realmente quiere lograr el individuo. Estas a su vez, debe ir orientadas a la obtención de la información necesaria para la consecución del objetivo deseado. Pues al fin y al cabo las acciones conducen o determinan los resultados.

Del mismo modo, Whitmore (2003), hace preferencia a las preguntas abiertas, puesto que estas requieren respuestas más descriptivas y reflexivas, por lo que estimulan el desarrollo de la conciencia, mientras que las cerradas, limitan y ocultan información. También estas deben ser preferiblemente realizadas o formuladas con palabras tales como: qué, cuándo, cómo, cuánto y quién; puesto que ayudan a la cuantificación y a la deducción de los acontecimientos. Además deben comenzar de lo general a lo particular; en otras palabras, deben iniciarse de manera amplia y luego ir concentrándose progresivamente cada vez más en los detalles, que son al fin de cuentas los factores más definitivos en el proceso del coaching. Como por ejemplo: ¿Qué le sucede? ¿Qué opciones tiene para realizar de una mejor forma su tarea? ¿Cuál es su opinión acerca de este aspecto? ¿Qué le gustaría hacer? ¿Qué opciones tiene para cambiar las cosas? ¿Cómo lo va a realizar? ¿Cómo va a cambiar su situación actual?

---

<sup>24</sup> WHITMORE, John, Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003 Pág. 55

Según O'Connor y Lages (2005), las preguntas son como faros que brillan en lugares oscuros. Una buena pregunta iluminará áreas antes desconocidas. Cuando le formulas aun cliente una pregunta poderosa, le brinda la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer.<sup>25</sup>

Para estos autores las preguntas son invitaciones irresistibles a pensar y a reflexionar, ayudando al desarrollo de la conciencia, poseen un propósito, están enfocadas en los requerimientos de las personas, contienen muchas veces suposiciones, tienen una intención honesta, deben ser formuladas a la hora y el momento adecuado, consiguen excelente información y causan estados emocionales.

Además O'Connor y Lages (2005), afirman, que para hacer preguntas poderosas o efectivas, es necesario que estas comiencen generalmente con la palabra "qué", deben conducir a la acción, se orientan al objetivo o a lo que se quiere y no al problema, se enfocan en el presente y en futuro y no en el pasado, en conclusión poseen un propósito definido.

---

<sup>25</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea. Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 111.

Por otra parte, para Cook (2004)<sup>26</sup>, las preguntas efectivas son: breves, claras, centradas, pertinentes, constructivas, neutrales y abiertas. La idea es obtener la mayor información útil que conlleve a la solución eficaz de un problema.

El papel de supervisor de las acciones que emprenden las personas, el promover la orientación a la acción, facilitar el feedback o la retroalimentación y centrar la responsabilidad de las decisiones que toman las personas sobre ellos mismo; son aspectos fundamentales, que un coach, o un gerente o un líder, debe tener en cuenta en la metodología del coaching.

Pues al fin y al cabo, la esencia del coaching consiste en enriquecer los modelos mentales de los seres humanos, incrementando su nivel de conciencia, y facilitando el paso a la acción, basándose en preguntas efectivas y un feedback descriptivo más no evaluativo.

Por último, hay que saber escuchar, es decir, enterarse de lo que la gente quiere y por qué quiere lo que quiere, es comprender como elabora la idea la otra persona, a partir de su experiencia. Escuchar no es tanto una habilidad como una actitud; la verdadera clave para convertirse en un mejor escucha, es quererlo ser, se requiere también concentración y práctica, a su vez es aprender a interesarse por los demás, enfocarse en la otra persona, mirarla directamente a los ojos, observando sus expresiones faciales, impidiendo los pensamientos contradictorios, es decir, evitar la tentación de contestar mentalmente lo que le

---

<sup>26</sup> COOK, Marshall J. Coaching Efectivo, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, 2000. Pág. 53.

están comentando, puesto que la mente trabaja cuatro veces más rápido que la velocidad del habla, y resulta muy fácil desviar la atención y los pensamientos, al mismo tiempo hay que afirmar con la cabeza. Igualmente, realizar las preguntas apropiadas, en el momento oportuno para asegurarse de entender lo que le están diciendo, o para adquirir mayor información. Y finalmente hay que responder a lo que se escucha.

Pues como comenta Whitmore (2003), en su libro: Cuando escuchamos realmente a alguien, o cuando alguien realmente nos escucha, ¡cuánto lo apreciamos! Al escuchar, ¿realmente oímos? Al mirar, ¿realmente vemos? Si no oímos y vemos realmente a nuestros discípulos – y con esto quiero decir mantener un contacto visual – nos engañamos a nosotros mismos y los engañamos a ellos.<sup>27</sup>

Es importante tener en cuenta el tono de voz y el lenguaje corporal, pues, ya que a través de ellos se reflejan las emociones que esta experimentando la persona. De tal manera que se debe no solamente escuchar, sino también oír, observar y comprender.

Hay que tener cuidado en las interpretaciones que se realizan al escuchar, puesto que cada cual percibe la realidad de acuerdo con sus propios valores, creencias e ideología. Es decir, las deducciones que una persona realiza no son la única verdad. Otras personas pueden observar lo mismo y ver cosas distintas. Senge

---

<sup>27</sup> WHITMORE, John. Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 60

(1995) en su libro hace referencia a la “Escalera de Inferencias de Argyris”, la cual es un modelo que explica la forma o el proceso que los seres humanos efectúan para llegar a establecer sus creencias y actuar sobre la base de las mismas, partiendo de unos datos y experiencias observables, los cuales se seleccionan, se les da un significado, luego se elaboran unos supuestos con base a dichos significados y a partir de allí se sacan conclusiones para posteriormente adoptar y establecer los paradigmas o creencias que van a regir el comportamiento.

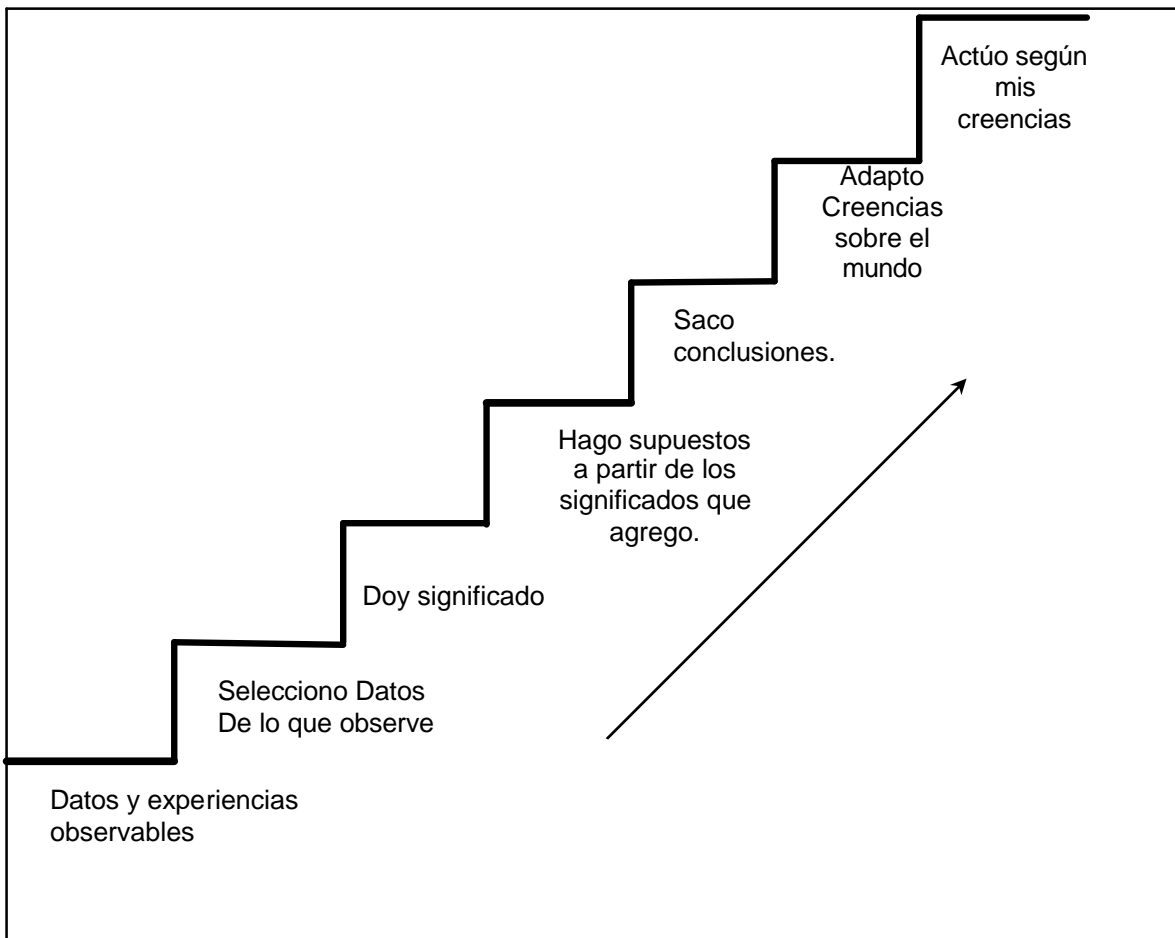


Figura 2. Escalera de la inferencia de Argyris.

Este modelo lo realizan todos los seres humanos en su vida diaria, pues siempre se están extrayendo conclusiones positivas o negativas de las distintas percepciones que se tengan de observaciones y experiencias pasadas. La forma en que piensa y actúa un individuo no necesariamente es inmutable, es decir, se puede cambiar, utilizando los mismos pasos de la escalera de inferencias, por medio de la reflexión que lleva a la persona a razonar y a ser más conciente, igualmente, la argumentación y la pregunta son claves para comprenderse a si mismo y de paso comprender a los demás y de esta manera generar nuevas experiencias, que conducen finalmente a establecer otras creencias.

#### **6.5. EL PROCESO DEL COACHING:**

El proceso del coaching, consiste en una secuencia, sistemática, continúa, y controlada, llevada a que la persona adquiera conciencia y responsabilidad, que para Whitmore (2003), reside en lo siguiente:

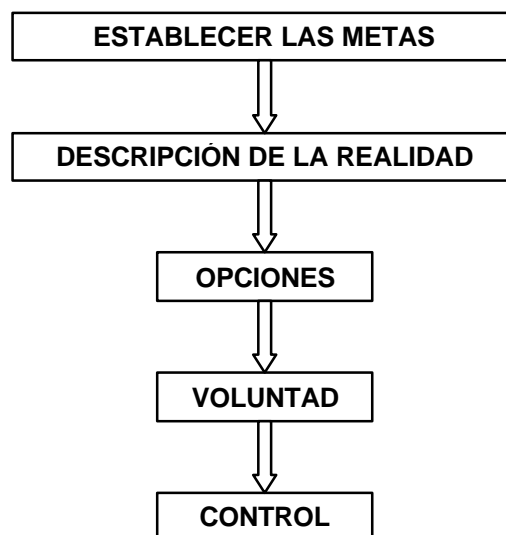


Figura 3. Proceso del Coaching según Whitmore

Establecer las metas o describir la situación deseada. ¿Qué es lo que quiere conseguir? ¿Cuándo lo quiere lograr?

Descripción de las circunstancias actuales o la realidad. ¿Cuál es la situación presente? ¿Con qué recursos cuenta?

Definir las opciones. ¿Qué opciones tiene? ¿Qué más podría hacer? ¿Cómo lo vas a hacer? ¿Cuáles son los pro y los contra de cada opción?

Voluntad o establecer un plan de acción. ¿Qué opción u opciones elegirías? ¿Qué harás? ¿Qué apoyo necesita y de quién?

Control o retroalimentación de los resultados obtenidos, con el fin de ir aprendiendo y mejorando a lo largo de la realización del proceso.

Del mismo modo, O'Connor y Lages (2005), proponen una secuencia más completa, la cual es:

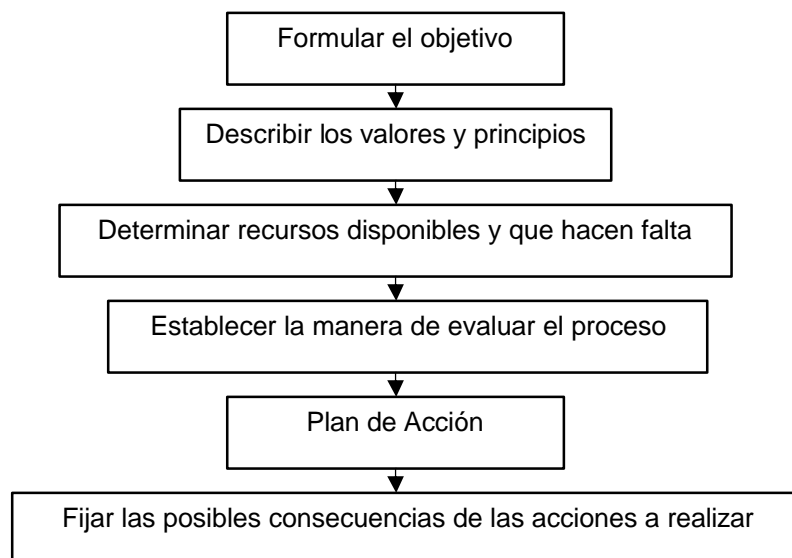


Figura 4. Proceso del Coaching según O'Connor y Lages

Formular el objetivo, o el lugar hacia donde se dirige.

Descubrir el valor o los valores y principios que hay detrás del objetivo y que guían a la acción.

Determinar los recursos disponibles y los que hacen falta para el logro del objetivo, estos pueden ser: personas, objetos, tiempo, cualidades personales, conocimientos, económicos etc.

Hacer el feedback o la retroalimentación, para ello se debe estipular la forma de medición, y su frecuencia o periodo para la respectiva evaluación así se podrá corregir el plan, si es el caso y además motivarse para poder lograr la meta deseada.

Realizar el plan de acción, que consiste en pequeños pasos o metas a alcanzar para llegar al objetivo final.

Fijar las posibles consecuencias de las acciones a realizar, bien sea con las personas, mirar cual es costo de oportunidad, de tiempo y de dinero, a que se renunciaría, o que cosas se tendría que dejar atrás.

El proceso anterior se complementa con algunas cualidades claves, que son necesarias para que el ser humano desarrolle todo su valor y potencial y al mismo tiempo realice sus objetivos trazados, tales características son: Es indispensable primero saber lo que se desea, por cuanto mejor sepas qué es lo que quieres,

cuanto más claro sea el panorama, más fácil te será lograr lo que deseas. El saber exactamente qué es lo que quieres te permite definir con precisión los pasos a seguir, te permite enfocarte correctamente hacia el objetivo deseado y al mismo tiempo diseñar una "hoja de ruta" que determine tus acciones futuras. ¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿A dónde quiero ir? ¿Qué acciones debo tomar para lograrlo?<sup>28</sup>

También hay que tener fe o creer que sus objetivos son posibles de alcanzar, pues al fin y al cabo los seres humanos no saben de lo que son capaces hasta que lo hacen; de igual manera, es indispensable la confianza en si mismos, para eso se deben lograr dichos objetivos primero en la mente, luego se podrán hacer físicamente, puesto que la única manera de demostrar que se puede alcanzar la meta es alcanzándola. Igualmente, la persona debe ser proactiva, es decir, que sea libre de tomar sus propias decisiones, y que asuma la responsabilidad de su propia vida.

La perseverancia, es una clave importante, ya que la fe no lo llevará al éxito, sino la acción. Siempre confíe en que puede lograrlo, mantenga la acción para hacerlo, sea perseverante y no se quede esperando que las cosas sucedan. Y por último las personas deben creer en que se merecen conseguir sus objetivos o metas, esto se trata de cambiar las creencias erróneas de falta de merecimiento por las cosas que se tienen y pasar a una cultura en donde el ser humano se merece lo

---

<sup>28</sup> OJEDA, Winston Samuel. Define con precisión lo que quieres.  
[http://www.exito21.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=27](http://www.exito21.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=27)

que tiene, los sentimientos y los objetivos deseados, en pocas palabras, merecer la felicidad.

Complementando Cook (2004)<sup>29</sup>, establece una serie de pasos para la realización del coaching por parte de la gerencia y que permite que el trabajo se haga con prontitud y de forma apropiada y del mismo modo se pueda desarrollar a los empleados para que ellos funcionen con efectividad e independencia; dichos pasos son:

Paso 1. Defina el desafío y describa el resultado esperado.

Paso 2. Analice posibles soluciones de solución.

Paso 3. Desarrolle un plan de acción.

Paso 4. Establezca plazos.

Paso 5. Defina criterios de evaluación.

Paso 6. Facilite la acción.

Paso 7. Persevere hasta el final.

---

<sup>29</sup> COOK, Marshall J. Coaching Efectivo, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá 2000. Pág. 131.

Uno de los aspectos claves dentro del proceso del coaching, es el establecimiento de las metas u objetivos, tanto Whitmore (2003) como O'Connor y Lages (2005), definen dos clases de objetivos:

El objetivo resultado o final: el cual es el destino final o el lugar hacia donde se dirige bien sea la persona o la organización, por ejemplo: convertirse en líder del mercado para el año 2007, ser designado como director o gerente de la empresa a finales de este año, ganar un torneo etc.

El objetivo proceso o de desempeño: que es el modo como se va alcanzar el destino final, estos son pequeños pasos que hay que dar para llegar a la meta, también sirven para identificar y controlar el nivel de desempeño del proceso, por ejemplo: aumentar en diez por ciento (10%) la cuota del mercado para este mes, o haber recorrido un kilómetro en cuatro minutos y diez segundos para finales de octubre etc. Estas por lo general hacen parte del plan de acción.

Para Whitmore (2003) los objetivos deben ser específicos, medibles, concertados, realistas, planeado por etapas, positivamente enunciados, comprendidos, pertinentes, éticos, desafiantes, legales, inofensivos para el ambiente, apropiados y registrados.

Ya que si un objetivo no es realista, no hay ninguna esperanza de alcanzarlo, por otro lado si no es desafiante, no hay motivación. Se dice que debe ser expresado de manera positiva, puesto que si se hace de forma negativa induce a la mediocridad, ya que nos concentramos en los aspectos que lleven a la derrota o al

fracaso, tal es el caso de un departamento de ventas de una organización que se coloque como meta “No quedarse en el último puesto de clasificación regional de ventas”, la atención se enfoca en el último puesto. Todo esto se debe a la forma de pensar, ya que los pensamientos tienen el poder de movernos hacia delante, de cambiar nuestro entorno, de hacernos vibrar con la posibilidad de lograr la alquimia. De hecho, nuestro mundo está hecho de pensamientos creadores y sueños realizados<sup>30</sup>.

Del mismo modo, según O'Connor y Lages (2005) los objetivos deben ser específicos, medibles y expresarlos en positivo.

En general los objetivos son expectativas respecto al resultado que una persona, equipo o empresa desean obtener, por lo general responden a las preguntas ¿El qué? Y el ¿Para qué?, por lo que se deben redactar en infinitivo (ar, er, ir), de tal manera que conlleven a la acción, por ejemplo: Reducir, aumentar, incrementar, mejorar etc. Así mismo se precisa la finalidad o el efecto que tendrá la implementación de la acción. A su vez, deben ser específicos, por lo que deben ser expresadas en términos claros y precisos, medibles, alcanzables, relevantes o importantes y se debe fijar un tiempo o fecha límite para el logro de dicho objetivo o meta.

---

<sup>30</sup> OJEDA, Winston Samuel. Paso a pasito.  
[http://www.exito21.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=27](http://www.exito21.com/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=27)

## 6.6. ¿QUÉ ES UN COACH?

Whitmore (2003), en su libro precisa que un coach, es aquel que dirige por medio del coaching, a los seres humanos para generar conciencia en ellos y a la vez que asuman la responsabilidad de su vida o elijan lo que realmente desean, de tal manera que se pueda mejorar el desempeño, el aprendizaje, la autoestima, la autonomía, la confianza, la automotivación y su potencial. Lo que se puede traducir en las empresas en una mayor productividad, mejor comunicación, mejores relaciones interpersonales, calidad de vida en el ámbito laboral, mayor reconocimiento, y más dedicación al cliente.

Un coach, ayuda a las personas a desarrollarse más rápidamente para obtener resultados satisfactorios en lo que realice, así como ayudarlas a centrar su atención en las metas, actuando conforme a sus propias necesidades, preferencias, gustos y expectativas, orientadas a resultados. La persona se vuelve más productiva, alcanza un desempeño más alto en cada cosa que hace, consistentemente; gana confianza, tiene más claros sus objetivos y valores, transita el camino, hacia alcanzar sus metas viviéndolas en cada momento; consigue una mejor calidad de vida, y a su vez es más balanceada, tiene mayor flexibilidad, se convierte en un modelo a seguir para los demás.

En un entorno globalizado, de constantes cambios y de gran competencia, resulta útil y oportuno utilizar el coaching. Es por eso que hoy en día un gerente puede ser

un coach, un médico es un coach, un ingeniero, un maestro, un padre, una madre, o un amigo o amiga, pueden ser coach, ya que a raíz de las circunstancias actuales, el coaching coloca a las personas al tanto de los desafíos y apunta a la capacidad para desarrollar los talentos y potencialidades personales y de equipo.

En general, un coach es toda aquella persona que tenga o que quiera adquirir la habilidad de asistir a otros a ganar claridad en sus vidas. Es por eso que gerentes o directivos utilizan coaching para potencializar las habilidades de sus empleados; psicólogos, terapeutas y personas comprometidos con la salud mental y física de sus pacientes; maestros que lo utilizan para ayudar a sus alumnos y alumnas a sobresalir en su carrera como estudiantes; padres y madres de familia para orientar a sus hijos e hijas, durante su crecimiento y así elevar los niveles de autoestima y comunicación, además de crecer como pareja y fortalecer su relación.

Para O'Connor y Lages (2005), un coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de si mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional<sup>31</sup>. Este debe poseer unos principios éticos los cuales son:

Confianza: la cual se construye a largo plazo, para ello el coach debe demostrando competencia e integridad por parte del coach.

---

<sup>31</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea. Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 37.

Respeto por el cliente: a las personas hay que tratarlas con dignidad, respeto y tolerancia.

Honestidad: ser autentico, objetivo y verás.

Respeto profesional: respeto y manejo adecuado de la imagen del coaching como profesión.

Del mismo modo, estos autores citan en su libro los estándares de práctica mínimos exigidos por la Internacional Community Coaching (ICC), los cuales hacen referencia a la competencia, respeto por el cliente, la profesión de coaching y propiedad intelectual, confidencialidad y conflicto de intereses, feedback y progreso y por último el tema de los honorarios.

Según O'Connor y Lages (2005), un coach debe poseer las siguientes habilidades:

De relación: Se refiere a la capacidad de construir relaciones con el cliente o con las personas a base de confianza, respeto, igualdad y responsabilidad compartida por parte y parte.

De escuchar: Es estar atento y dispuesto a escuchar al cliente.

De autogestión: Se trata de ser objetivo, de evaluar los distintos mensajes que se reciben, y estar alerta al lenguaje no verbal que se este generando.

De indagación y preguntas: Es ayudar a la persona a que sea conciente de su situación actual, de lo que realmente quiera mejorar o alcanzar, y de sus incongruencias existentes entre sus pensamientos, sus emociones y sus acciones.

De feedback: Mostrar a la persona sus fortalezas, cualidades, destrezas, en si sus recursos personales, de la misma manera, hacerle ver sus debilidades, sus hábitos y paradigmas que bloquean el camino del cambio que desea realizar. También el celebrar los triunfos del cliente.

De objetivos, valores y creencias: Es trabajar con la persona para que esta formule sus objetivos, además sea consiente de sus valores y principios y a su vez ayudarle a superar las creencias limitadoras.

De diseño de planes de acción y tareas: Ayudarle a la persona a crear y desarrollar un plan de acción apropiado, lo mismo que proveerle de retos que fuercen al cliente a la acción.

Desde el punto de vista de la ontología diversos autores están de acuerdo con que un coach, es un facilitador del aprendizaje de los individuos para que estos cambien ya que el promueve nuevas experiencias de enseñanza, por lo que debe

identificar a través del lenguaje y al mismo tiempo interpretar los juicios que la persona hace de su manera de pensar acerca del mundo o el contexto donde habita, la manera en que se refiere al pasado y al futuro y como genera sentido e interpreta los hechos que se viven día a día, pues al fin y al cabo estos juicios fijan límites en el aprendizaje y marcan pautas de acción para lograr el cambio deseado. En otras palabras un coach, es un facilitador que ayuda a alguien a remover obstáculos, a reenfocar su modo de atacar los problemas y oportunidades para mejorar su capacidad de acción efectiva<sup>32</sup>.

Los coaches ontológicos se enfocan en producir cambios en el “ser” de la persona con la cual se esta trabajando. Operan desde el punto de vista de que es posible el cambio de prácticas y conductas de una persona partiendo desde la modificación de sí misma. Es la propia mirada de la persona (interna y externa), la que cambia y al hacerlo modifica el mundo que ve y observa y del mismo modo lo que dice de su ser, de quien es y de ¿cómo hace lo que hace? No se puede predecir el resultado o la consecuencia particular de las prácticas que decidirá adoptar después de que su visión del mundo y de sí mismo ha cambiado, lo único que se logra asegurar es que habrá mejorado su bienestar personal y laboral.

---

<sup>32</sup> MARGERY, Enrique. Coaching desde la perspectiva ontológica. Una opción para rescatar el liderazgo. <http://www.actualidad.co.cr/312-313/56.estrategia.html>

El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados<sup>33</sup>.

**6.6.1. El gerente como Coach.** Según Whitmore (2003), para que el coaching surja efecto, la relación entre el coach y la persona que se entrena debe ser de participación en el esfuerzo, de confianza, seguridad y una presión mínima. El talón del salario, el ascenso, y la amenaza de despido no tienen ningún lugar aquí, ya que solo pueden servir para inhibir esa relación<sup>34</sup>. Es decir, no se trata de infundirle temor o hacer que la persona trabaje por un dinero, sino, de motivarla y comprometerla en la realización de su tarea.

Para este autor, la tarea del gerente consiste en conseguir que se realice el trabajo y al mismo tiempo, capacitar a sus empleados, lo cual se consigue a través de afianzar un estilo y cultura gerencial basado en el coaching. Y para poder hacerlo el directivo debe poseer unas altas cualidades personales como son: la empatía, la integridad, el desinterés, la disposición, el compromiso con su

---

<sup>33</sup> COACHING ONTOLÓGICO, ¿Qué es el Coaching Ontológico?  
<http://www.cocreare.com.ar/coaching.html>

<sup>34</sup> WHITMORE, John. Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 31.

personal y la capacidad de ver lo mejor y de creer en los demás (su valor, cualidades, fortalezas). Sin embargo, como lo enuncian varios autores para valorar a los demás primero la persona debe valorarse así misma, puesto que no se puede dar lo que no se tiene.

Por otro lado, O'Connor y Lages (2005), prefieren, que el proceso concerniente al coaching lo realice un consultor externo, pues este suele ser más preparado y a la vez más objetivo en sus orientaciones, produciendo un resultado más eficaz; en cambio un gerente o directivo posee muchas ocupaciones, su responsabilidad principal es con la empresa, y quizás resulte más difícil la comunicación honesta e imparcial de parte de sus subordinados, ya que estos les resultaría incomodo decir que no le gusta su trabajo o la forma en que están dirigidos. Sin embargo, el gerente coach puede hacer el coaching de manera informal y dentro de unos parámetros que estén a su alcance, como por ejemplo: mejorar las habilidades de sus empleados a corto plazo.

Cook (2000) en su libro establece las cualidades de un gerente coach efectivo, las cuales son:

Positivo: La labor de un líder, no es buscar al culpable, no es tampoco criticar, juzgar o condenar, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

Entusiasta: El líder da la pauta, por lo que su actitud debe ser contagiosa, y que infunda energía positiva en cada encuentro. Pues si proyecta o genera ruina y desolación, lo mismo recibirá de sus empleados.

Comprensivo: Su verdadera función, consiste en brindarle a sus empleados lo que necesitan para hacer su trabajo eficientemente, como: herramientas, tiempo, órdenes, respuestas a las preguntas y protección contra la interferencia de agentes externos. Usted debe servir para guiar previendo las necesidades y evitando que los problemas se presenten<sup>35</sup>.

Confiable: El coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente. Aceptando que sus empleados son seres humanos y que como tal no están exentos de cometer errores.

Directo: Maneja la comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.

Orientado a la meta: Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas. Estableciendo un “qué” y un “por qué”.

---

<sup>35</sup> Cook, Marshall J. Coaching Efectivo, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. 2000. Pág. 17.

Experto: Atrae respeto y lealtad, pues conoce no solamente su trabajo, sino también a sus empleados, pues sabe cuales son sus fortalezas, debilidades, gustos, necesidades, disgustos, sus estilos de trabajo y sus idiosincrasias.

Observador: Es ser consciente y prestar atención a aquellas cosas que se expresan con el lenguaje corporal y el tono de voz.

Respetuoso: Consiste en tratar a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos con dignidad, igualdad, tolerancia y respeto.

Paciente: No insulta o trata mal a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno. Pues el cuida y aumenta los niveles de autoestima de sus colaboradores.

Claro: Se asegura que sus empleados entienden lo que les dice o explica.

Seguro: Es mantener siempre una presencia fuerte. Ya que comprende las consecuencias de sus decisiones, y a su vez las comunica con eficacia, a su vez, los empleados se disponen a actuar de una manera apropiada en base de dichas decisiones.

Además Cook (2005)<sup>36</sup>, hace una comparación entre las características de un jefe y un gerente coach.

<b>El jefe</b>	<b>El coach</b>
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en	Trabaja con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Tabla 1. El jefe y el coach: una comparación. Cook (2000) Pág. 25

Para este autor un gerente coach debe estar al tanto de las motivaciones, o cuales son las verdaderas necesidades del trabajador que van más allá de recibir un salario y a su vez desafiar a los empleados a lograr el aprendizaje y el desarrollo

---

<sup>36</sup> Ibid, pág. 25.

de sus potencialidades y del mismo modo conquistar sus metas. También es importante la comunicación efectiva, dando instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas y escuchando las respuestas.

La idea es entrenar los empleados en el lugar de trabajo, para ayudar a que estos logren un desempeño elevado a través de la búsqueda de compromiso antes que de control, y de resultados antes que culpar a alguien. Para esto el gerente debe cumplir un par de metas: Crear un ambiente satisfactorio y de confianza, en el cual el personal este dispuestos a compartir sus ideas y opiniones con su superior. Y orientarlos hacia una cultura de cooperación y de trabajo en equipo. Además puede mejorar las habilidades de los colaboradores, facilita el diagnóstico y la solución de los problemas, fomenta las relaciones laborales.

Mientras que Víctor Dezerega Cáceres, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching (IVC), en su artículo “Coaching para Gerentes: ¿una nueva meta competencia?”, disponible en la Internet. Dice que: El ejecutivo o gerente -para convertirse en coach gerencial- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como **business coach** en un contexto de **liderazgo transformador de grupos humanos**: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy

complejas redes conversacionales - verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales y colectivos<sup>37</sup>.

Para ello Dezerega propone una serie de competencias, que el gerente debe adquirir y formar. Partiendo de las competencias en liderazgo transformador, sustentadas en las 4 i's de Baas, las cuales están enfocadas en la generación de un mayor nivel de compromiso, participación, lealtad y desempeño, con un menor grado de stress, y a su vez cambiar o reforzar la cultura y política organizacional. Dichas competencias son:

Ejercer influencia idealizada: Dirigiendo e influenciando mediante el ejemplo, actuando de manera consistente y coherente con los más altos estándares éticos y morales.

Generar motivación inspiradora: Planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, estimulando el trabajo en equipo, desarrollando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas o objetivos y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que se puedan comunicar claramente.

---

<sup>37</sup> DEZEREGA, Victor. Coaching para Gerentes: ¿una nueva meta competencia? <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=143>

Lograr estimulación intelectual: Difundiendo las habilidades, talentos, destrezas, conocimientos y promoviendo la creatividad, la innovación, la búsqueda de soluciones y las ideas nuevas aunque resulten controversiales, cuestionando suposiciones, aproximándose a situaciones antiguas por caminos nuevos, y sin condenar, juzgar y criticar públicamente los errores que se cometan las personas o empleados.

Prestar consideración individualizada: Proporcionando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y entrenador al mismo tiempo, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando las diferencias individuales en cuanto a necesidades, deseos, gustos y preferencias, relacionándose en forma personalizada, y controlando sin que las personas se sientan chequeadas o acosadas

También se encuentran el desarrollo de las competencias o aptitudes emocionales, que para Goleman (1999), se traducen en aptitudes personales, las cuales determinan el dominio de si mismo, y se refieren a:

El autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, emociones, recursos e intuiciones; se refiere a tener conciencia emocional o conocer las propias emociones y sus consecuencias, además de las fortalezas y los límites. Como la autoestima o valorarse a si mismo.

La autorregulación: Que es el manejo de lo anteriormente expuesto; hace énfasis en el autocontrol, la honestidad e integridad que se convierten en confiabilidad; la aceptación de la responsabilidad del desempeño personal; la adaptabilidad o flexibilidad para manejar cambios y la innovación.

La motivación: Son las tendencias emocionales que guía o facilitan la obtención de metas. El compromiso, el afán de triunfo, la iniciativa y el optimismo hacen parte de esta.

Por otro lado están las aptitudes sociales que son las que determinan el manejo de las relaciones:

La empatía: Captación de sentimientos, necesidades, e intereses ajenos, basado en la comprensión, en ayudar a desarrollarse a los demás, el cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas, y se capaz de interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus distintas relaciones de poder.

Habilidades sociales: Es inducir en las demás personas las respuestas deseables. A través de la influencia, la comunicación eficaz y que es como ya se ha mencionado atrás la capacidad de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes; el liderazgo, la cooperación, la colaboración y el trabajo en equipo, también son pieza clave de esta aptitud.

Dezerega, también hace énfasis en las competencias corporales, puesto que el gerente coach debe saber respirar, relajarse, mantener en forma y energizado su cuerpo, lo mismo que mantenerse en constante equilibrio, centrado y sincronizado consigo mismo, manteniendo un contacto humano y extendiendo empatía con sus empleados.

Del mismo modo, están las competencias comunicacionales, las cuales permiten comunicar y dar a conocer de una forma comprensiva, adecuada y dirigida hacia el compromiso, aspectos como la visión, la misión, los valores, las políticas, las estrategias y los planes de acción de la organización; además, permiten compartir emocionalmente la satisfacción de alcanzar lo deseado.

Las competencias en la coordinación de acciones, son muy importantes también para el gerente coach, ya que facilitan el proceso, a través de detectar anticipadamente las necesidades de las personas que tiene a su cargo, lo mismo que decidir el como y el cuando satisfacer dichas necesidades. Ayudan a comprometer, a negociar y evaluar o retroalimentar las acciones o las labores realizadas, y a su vez agradecer y hacer el reconocimiento por las mismas.

Del mismo modo las competencias lingüísticas, para manejar el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito. Puesto que toda conversación se desarrolla principalmente por la parte emocional, ya que el cuerpo puede reflejar las emociones con mayor o menor nitidez y se descubren fácilmente frente a observadores inteligentes, pero

también el uso competente de nuestros cuerpos puede catalizar las reacciones emocionales de otros y provocar o no los efectos buscados.

Por consiguiente, un gerente coach, es un líder que se inquieta por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo, organización y del suyo propio. Lo mismo que cuida, amplía y mejora la autoestima y autoconfianza del cliente interno, además que espera lo mejor de cada persona. Posee una visión inspiradora, ganadora, trascendente, e innovadora y que mediante el ejemplo, la disciplina, el entusiasmo, la responsabilidad, la comunicación eficaz, el compromiso, el respeto, la integridad, la honestidad, la confianza, la empatía, la retroalimentación, el reconocimiento y la dignidad, orientan al equipo, o a la empresa, o a los seres humanos que tiene bajo su cargo, en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad, sin preferencias individuales y consolida la relaciones dentro del equipo que tiene a su cargo, para aprovechar y potencializar la suma de los talentos individuales para conseguir el objetivo o la meta deseada.

El líder o gerente coach, es un ser humano integro en todos los aspectos de su vida (profesional, personal, familiar, social) con altos principios éticos y morales, y con una excelente formación en valores, puesto como lo afirman varios autores las organizaciones se parecen a sus directivos.

Sobra decir, que el gerente debe asumir un estilo de liderazgo sostenido en el coaching, el cual promueve y ayuda a los empleados o empleadas a identificar sus

fortalezas y debilidades para alinearlas con sus aspiraciones tanto personales como profesionales, a su vez busca comprometer a sus empleados en pro de una labor. Además los anima y los incentiva para que establezcan metas de largo plazo y un plan de acción para alcanzarlas. Consecuentemente ofrece formación y retroalimentación continua. En este estilo como ya se a mencionado se necesita bastante comunicación y claridad en lo que se quiere conseguir.

Es necesario aclarar que este estilo de liderazgo no es el único existente, pues en un entorno de los negocios como el que existe actualmente tan globalizado y cambiante, un líder tiene que responder adecuadamente y en función de resultados. Por lo tanto, los gerentes de hoy deben ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional, utilizando el estilo justo y apropiado en el momento oportuno, y en la medida adecuada, puesto que todo depende de la situación en la que se encuentre. Y la final, su recompensa será, la consecución o el alcance de los objetivos propuestos.

En un reportaje del diario Portafolio, de la edición de fin de semana del 24 y 25 de junio de 2006, salieron los seis principales estilos de liderazgo, entre ellos el coaching que ya ha sido mencionado, los otros cinco se presentan a continuación:

**Estilo Coercitivo:** Es aquel que esta basado en el miedo, en acatar la autoridad inmediatamente y sin ninguna tipo de contradicción, responde a la frase “Haz lo que te digo y punto”. Algo así como imponer un régimen de terror. Se orienta a la tarea y la acción y prima la disciplina, la obediencia y la eficacia. Este estilo afecta

negativamente el clima de la organización, así como la flexibilidad, la creatividad, la innovación y la comunicación, también se ven seriamente afectadas. Esta forma de liderar deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas y desentendidas de su propio trabajo laboral, preguntándose: "¿Qué importa todo esto?". Funciona bien en momento de crisis, para realizar o emprender una reestructuración o con empleados problemáticos.

Estilo directivo: Es uno de los más efectivos, responde a la frase "ven conmigo", sus consecuencias son muy positivas para el ambiente de la organización. El líder directivo, es un visionario, sabe lo que quiere y hacia donde va; motiva a las personas aclarándoles la importancia de su trabajo y como este encaja y beneficia a la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo de liderazgo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. Además los líderes directivos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión. Funciona bien cuando se requiere una nueva visión o cuando se necesita una orientación clara. Por otra parte no es muy efectivo cuando se trabaja con personas expertas o con la misma experiencia.

Estilo afiliativo: El líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo gira en torno a la gente, pues prevalecen los valores y las emociones de las personas más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices y en armonía. Ayuda bastante a la comunicación, puesto que las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten y formulan ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen en su totalidad. Es bueno aplicarlo cuando hay que motivar a las personas en circunstancias estresantes, para mejorar la comunicación, aumentar la confianza. A pesar de sus grandes beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse solo. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija completamente, fomentando la mediocridad. Por otro lado, cuando las personas necesitan claras directrices para enfrentar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

Estilo democrático: Este estilo responde a la pregunta "¿Qué piensas?", el líder democrático sede el espacio para que los empleados opinen y cuestionen las decisiones. Promueve la flexibilidad, la responsabilidad, y la comunicación. Dentro de sus desventajas se encuentran, que las reuniones se pueden extender demasiado, debatiendo las ideas y sin llegar a ningún acuerdo, esto origina que algunas veces se genere la idea de que hace falta un líder. Es ventajoso para obtener nuevas ideas. Y no es muy bueno utilizarlo en momentos de crisis.

Estilo marcapauta: Se resume en la expresión “haz como yo lo hago ahora”, puesto que el líder fija estándares de desempeño laboral elevados y los ejemplifica. Se obsesiona, por hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma imparcial que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Es negativo para el ambiente laboral por la gente se siente abrumada y acosada por las altas exigencias. Es beneficioso a la hora de obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado; sin embargo no genera mucha confianza ni compromiso ni tampoco responsabilidad.

## **6.7. TIPOS DE COACHING:**

A medida que el coaching se ha ido expandiendo y consolidando, se ha producido un cierto movimiento hacia la especialización. En Estados Unidos por ejemplo, en este momento hay más de cien especialidades diferentes, tal es el caso de: coaching de carrera, de jubilación, de transición; coaching para el cambio de empleo; coaching para las finanzas, coaching para buscar y encontrar parejas, coaching para la mujer etc.. No obstante para los alcances de esta monografía se hablará de los más generales o importantes, los cuales son:

**6.7.1. Coaching Personal.** Según O'Connor y Lages (2005), este clase de coaching, se centra en las necesidades específicas de un individuo fuera del

contexto organizativo, y en el que se trabajan tanto aspectos de tipo personal como de tipo profesional se aplica en las diferentes áreas o aspectos de la vida de los seres humanos, como son: la parte personal, familiar, social o de relaciones, en la profesión, en la salud, encontrar pareja, buscar otro trabajo etc.

**6.7.2. Coaching Ejecutivo.** Como su nombre lo indica trata a los ejecutivos o directivos de empresas, los cuales muchas veces quieren desarrollar competencias o habilidades directivas específicas y al mismo tiempo mejorara su efectividad laboral. Además se puede realizar para convertirse en un sobresaliente líder, para tener una adecuada administración del tiempo, para mantener una vida equilibrada entre la parte personal y profesional. También para cambiar aspectos de la vida, como el caso de buscar otro empleo o cargo, del mismo modo constituir una empresa, cambio de carrera o de estilo de vida.

Tanto Whitmore (2003) como O'Connor y Lages (2005), se ponen de acuerdo en cuanto los ejecutivos o gerentes de empresas, a pesar de que son muy sociables, son personas también muy solitarias, que no tienen muchas veces a quien acudir cuando necesitan alguna ayuda, o desean charlar acerca de sus temores, dudas, esperanzas, sueño; debido entre otros factores a la falta de confianza, y a la competencia a la cual se ven enfrentados. Por lo que resulta conveniente acudir a un coach externo a la organización que le permita hablar abiertamente de sus

inquietudes y al mismo tiempo realizar acciones que les admitan sacar el máximo beneficio a sus fortalezas.

**6.7.3 Coaching Empresarial.** Para Whitmore (2003), debido a la globalización las organizaciones enfrentan unos cambios importantes relacionados con las personas y los productos, los cuales van desde la forma de tratar al personal, el estilo gerencial, la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente, la apertura de los mercados, la igualdad de sexos y de razas, lo mismo que la erradicación del acoso sexual, una remuneración equitativa, la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo etc. Haciendo que el desarrollo humano dentro de las organizaciones por intermedio del coaching ayude a superar los distintos cambios que se están presentando en el ámbito empresarial y que se enfocan principalmente y necesariamente a una cultura orientada a las personas. De esta manera, se reconocen las necesidades de los empleados y mediante el coaching se les ayuda a encontrar su dirección por sí mismos...<sup>38</sup>

Por su parte O'Connor y Lages (2005) dicen en su libro: El coaching se concentra en el individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda influye de manera indirecta en los resultados corporativos, mejorándolos<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> WHITMORE, John, Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 141.

<sup>39</sup> O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea. Coaching con PNL, Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2005. Pág. 38.

El coaching empresarial va de la mano con al coaching personal, porque la parte laboral esta ligada con los diferentes aspectos de la vida del individuo. Si tiene problemas familiares o de pareja consecuentemente no van a rendir igual en sus trabajos ya que las preocupaciones, o estrés no le va a permitir desarrollar al máximo su potencial y por ende aumentar su desempeño.

## **6.8 LA MOTIVACIÓN:**

**6.8.1. ¿Qué es la motivación?.** La motivación está compuesta por todos los factores más que todo emocionales, capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los seres humanos hacia un objetivo o meta; es decir, la motivación esta orientada para satisfacer las necesidades, deseos, expectativas; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, o con el deseo a cumplir, todo lo contrario sucede cuando existe desmotivación, pues representa la perdida del interés y al significado del objetivo o la meta a alcanzar.

Según Solana (1993). La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1993. Pág. 208

Siguiendo la misma secuencia, Robbins (2004), la define como una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta<sup>41</sup>. Y para Kinicki y Kreitner (2003) la motivación la conciben, como unos procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos<sup>42</sup>.

El licenciado Romero, en su artículo “Aproximación a la motivación en el trabajo”, brinda una definición más completa, pues según él, consiste en un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización<sup>43</sup>.

Complementando lo anterior, Goleman (1999), en su libro afirma que las emociones, son las principales impulsoras o generadoras de motivos para generar acciones y conseguir los objetivos propuestos.

---

<sup>41</sup> ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional (10ª ed). México: Pearson Educación. 2004. Pág. 155.

<sup>42</sup> KINICKI, A. Y KREITNER, R. Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana. 2003. Pág. 142.

<sup>43</sup> ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>

**6.8.2. El ciclo Motivacional.** Antes se conceptualizo la motivación como un proceso, por lo que se puede representar mediante un ciclo motivacional y que esta dado también por el comportamiento del ser humano para satisfacer sus necesidades. Para Chiavenato (2000) consiste en:

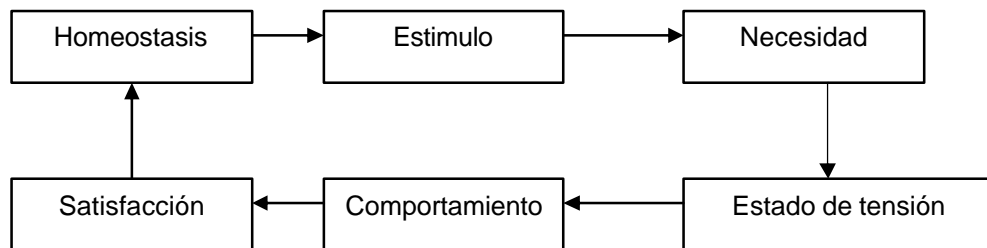


Figura 5. El ciclo motivacional

**Homeostasis:** En algún momento el organismo del ser humano permanece en un estado de equilibrio.

**Estímulo:** Aparece un estímulo o motivo y genera una necesidad.

**Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), genera un estado de tensión.

**Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que produce un comportamiento o acción.

Comportamiento: Este hace que la persona se dirija a satisfacer dicha necesidad. Por lo que alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo del ser humano vuelve a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo o motivo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el regreso al equilibrio homeostático anterior.

No obstante, si la necesidad no es satisfecha, puede llevar a un desorden emocional en la persona, originándole frustración, rabia o agresividad, sentimientos de culpa, duda, ansiedad, rechazo, desinterés. Lo que sucede generalmente en la sociedad y en las empresas, es que cuando no se alcanzan los objetivos deseados, la gente se frustra o se rinde, decae su autoestima, consecuentemente se vuelven personas críticas, que constantemente se están quejando y condenando.

Por su parte Romero<sup>44</sup> hace una síntesis de diversos autores y presenta el siguiente modelo:

1. Conciencia de la necesidad
2. Transformación de la necesidad en un deseo específico

---

<sup>44</sup> ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>

3. Identificación del incentivo que satisface el deseo
4. Selección del curso de acción que conduce al incentivo
5. Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo
6. Consecución del incentivo deseado
7. Satisfacción de la necesidad

Aclarando que el tiempo de recorrido del ciclo depende del tipo de necesidades, pues no es lo mismo satisfacer el hambre o la sed, a diferencia de la superación o crecimiento personal que puede ser una carrera, una empresa, en fin, las cuales demandan bastante tiempo y esfuerzo.

**6.8.3. Clases de motivación.** Diversos autores clasifican la motivación de diferentes maneras, por lo que aquí se presentarán las más básicas:

**6.8.3.1 La motivación extrínseca y la motivación intrínseca.** La motivación extrínseca, principalmente surge de las presiones o incentivos externos, a través de obtener alguna clase de recompensas (una bonificación económica, la aprobación de sus compañeros, o un reconocimiento por parte de sus superiores) o por lo contrario, evitar un castigo o una sanción (el rechazo por parte de otros, la negativa a un aumento salarial, la pérdida del trabajo, multas etc.). En otras palabras, los empleados están motivados fundamentalmente, por las

consecuencias directas que su trabajo produce en el entorno y que, generalmente se traduce en una remuneración. Este tipo de motivación depende de otra persona, quien es la que posee la facultad de suministrar o no, los castigos o las recompensas.

Por su parte la motivación intrínseca, se origina por el placer o la gratificación de las acciones hechas por la propia persona para llegar a un fin determinado; es decir, el ser humano actúa motivado por las consecuencias que espera que su trabajo o labor le produzca a él mismo: satisfacción personal por el trabajo realizado, ambiente de trabajo, comodidad, información, currículo, reconocimiento social, realización personal, libertad etc. Esta lleva al individuo a automotivarse.

Reeve (2003), hace una diferencia de estas dos clases de motivación, de la siguiente forma: Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> REEVE, J. Motivación y emoción (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana. 2003. Pág. 130.

**6.8.3.2. La motivación positiva y la motivación negativa.** La motivación positiva es un proceso a través del cual el individuo inicia, mantiene y direcciona su conducta o actuar, hacia la obtención de una recompensa, la cual puede ser extrínseca o intrínseca. Es como el deseo constante de superación, guiado constantemente por un espíritu positivo.

La motivación negativa se refiere, al proceso por el cual orienta la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, dicho de otra manera, es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, o amenazas. Lo cual no es bueno, puesto que a pesar que puede surtir efecto a corto plazo, a mediano y largo plazo puede generar en las personas una conducta de rechazo, apatía, agresiva, temor; disminuyendo la creatividad y la productividad, aumentando muchas veces la rotación y ausentismo en las empresas.

**6.8.3.3. Micromotivación y macromotivación.** La micromotivación es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales<sup>46</sup>. Es una manera de aumentar los niveles de satisfacción y de

---

<sup>46</sup> ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>

desempeño individual en las organizaciones. Depende de los valores, principios que hacen parte de la cultura organizacional. Los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento hacen parte de esto.

Mientras que la macromotivación, es un proceso, por lo general no planeado, por el cual la sociedad transmite ciertos mensajes o paradigmas que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y el trabajo. Dichos mensajes son transferidos durante toda la vida a los seres humanos, forjando la manera de pensar y de comportarse ante la sociedad en la cual viven. Ellos dependen del contexto y de la cultura, costumbres y hábitos que existan en el mismo.

Es necesario que la macromotivación este alineada con la micromotivación, pues así se puede aumentar y potenciar las estrategias que van dirigidas a la motivación en las organizaciones. De lo contrario los esfuerzos pueden ser entorpecidos, puesto que, si una sociedad considera el ocio o la pereza como un privilegio mientras que el trabajo lo ven como sinónimo de castigo, hace que los esfuerzos de las organizaciones, para elevar la satisfacción de los empleados se obstaculicen. Todo depende de las creencias o formas de pensar de los habitantes de una región, departamento o país, a lo que algunos autores se refieren como el inconciente colectivo o masa crítica.

**6.8.4. Teorías acerca de la motivación.** Hay una gran cantidad de teorías que giran en torno a la motivación, por lo que aquí se más a tratar algunas, que se consideran importantes para este trabajo y no son absolutas.

**6.8.4.1. Teoría de las Necesidades de Maslow.** Maslow estableció las necesidades de los seres humanos, a través de unas jerarquías con distintos grados de poder, y están organizadas de tal manera, que las necesidades de déficit (fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia) se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización y trascendencia) se encuentran en las partes más altas. Para Maslow, el ser humano desprovisto de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); al satisfacer estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro, vivienda, un hogar); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas [autorrealización]: donde se hace realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades, para luego trascender.



Figura 6. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Los seres humanos tienden a satisfacer estas necesidades en orden ascendente, puesto que cuando la persona satisface las necesidades del primer nivel, empieza a ocuparse por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía y así consecutivamente hasta llegar a su plena realización. Si se cubren las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables, por ejemplo más felicidad, pero depende de cada individuo.

Según Maslow, las necesidades humanas son:

**Necesidades fisiológicas:** Son las que garantizan la supervivencia del ser humano, como el hambre, la sed, el cansancio, el sueño, el deseo sexual, etc. Estas son satisfechas con beneficios socioeconómicos o salariales.

Necesidades de seguridad: Llevan a la persona a salvaguardarse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el tener un empleo estable, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, las prestaciones salariales como la salud, pensión y riesgos profesionales, son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia humana.

Necesidades sociales: Es hacer parte de un grupo donde la persona puede dar y recibir amor y afecto. Es tener armónicas y excelentes relaciones interpersonales y laborales. Están relacionadas con tener amigos, una pareja, una familia, en recibir y dar amor, en pertenecer a un grupo, una sociedad etc.

Necesidades de estima: Relacionada con la valoración de los individuos así mismos y por parte de los demás, a su vez con el reconocimiento, apoyo y crecimiento. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, a tener un autoconcepto y una autoimagen bastante altos, del mismo modo genera, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y fracaso. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, prestigio, aprecio

del resto, ser destacado dentro de un grupo social, reconocimiento por sus iguales, entre otras que hacen que el hombre se sienta más importante para la sociedad y con esto suba su propia autoestima<sup>47</sup>.

Necesidades de autorrealización: O de desarrollo pleno de la personalidad, relacionadas con la aspiración de cada individuo para utilizar todo su potencial, en la búsqueda de lograr realización, y su trascendencia. Esta tendencia se expresa el deseo mejorar cada día más y desarrollar todo sus capacidades y talento. Se asocia muchas veces a los trabajos desafiantes, a la consecución de metas, a la pasión y placer que genera alguna actividad que este haciendo. Estas necesidades son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un ser humano a otro. Para Maslow los que logran la autorrealización propia se consideran seres íntegros.

Maslow agrego dos jerarquías más, las cuales aunque no tienen un lugar específico dentro de la pirámide jerarquía, son también muy importantes para el desarrollo del ser humano.

Necesidad de saber y comprender: Estas se basan en la necesidad que tiene las personas por aprender, de adquirir conocimiento, y descubrir cosas nuevas y de las que ya lo rodean en el mundo, así como también explorar lo desconocido.

Necesidades estéticas. Están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza, tanto de lo que lo rodea como de si mismo. Estas necesidades estéticas incluyen:

---

<sup>47</sup> NECESIDADES HUMANAS, [http://html.rincondelvago.com/necesidades-humanas\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/necesidades-humanas_1.html)

necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos, necesidad de tener ambientes gratos que rodeen a los seres humanos, etc.

**6.8.4.2. Teoría de los factores de Herzberg.** Mientras Maslow argumenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior del ser humano), Herzberg trata su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior), pues el busca explicar el comportamiento de las personas en su labor, por medio de dos tipos de factores, los cuales son:

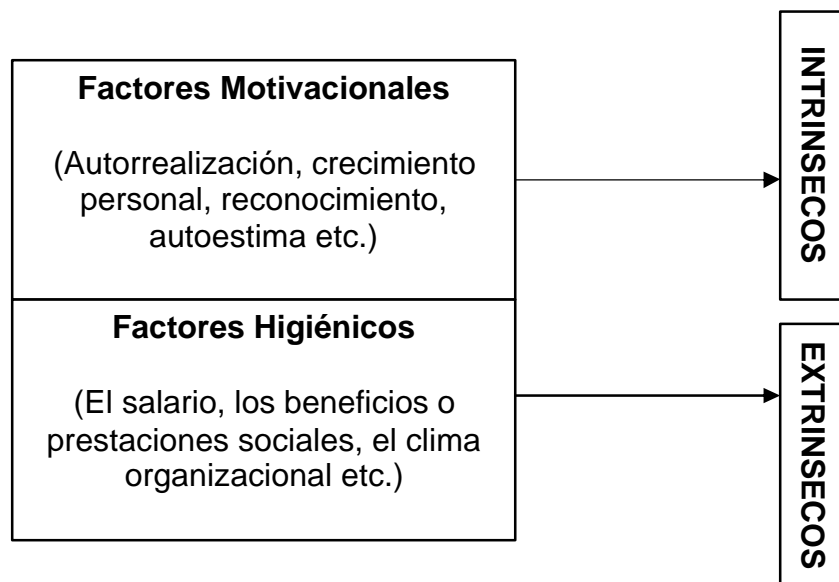


Figura 7. Factores de Herzberg

Factores higiénicos o ambientales: Se encierran en el ambiente que rodea a la persona y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están a cargo del individuo, puesto que son administrados por la empresa y están más ligados con la motivación extrínseca; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios o prestaciones sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, la administración de la organización, las políticas, etc. Habitualmente, estos factores eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, se creía que el trabajo era una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos (el palo y la zanahoria). En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc. Estos factores evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción en sí, y cuando la aumentan de nivel no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando son escasos generan una gran insatisfacción en las personas.

Factores motivacionales: Son también llamados intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo o la labor que el individuo ejecuta, al mismo modo producen una satisfacción duradera y aumentan los niveles de productividad. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, progreso, aprendizaje, responsabilidad, desarrollo del potencial del ser humano, libertad de elección o empoderamiento, El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por lo cual Herzberg los llamo factores de satisfacción.

**6.8.5. Otros factores que motivan a los seres humanos.** Para complementar lo anteriormente expuesto, se puede hacer referencia a Cook (2000), el cual en su libro enuncia las tres principales fuerzas que motivan a los empleados:

La necesidad de alcanzar un logro: Hace referencia a la autoestima. Cuanto mejor se sienta el empleado con respecto a sí mismo y a sus capacidades, mayor será la probabilidad de que tenga un buen desempeño<sup>48</sup>.

El deseo vehemente de aprender: Se relaciona con el verdadero esmero por adquirir algún tipo de conocimiento o habilidad, sin presiones de salario o

---

<sup>48</sup> COOK, Marshall J. Coaching Efectivo, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. 2000. Pág. 29.

mediciones o evaluaciones de desempeño. La persona aprende por quiere, porque le gusta.

El anhelo de contribuir: Es como la persona comprende y adquiere conciencia del valor de su trabajo o servicio prestado y la forma como este contribuye y beneficia a la organización y a los clientes.

Del mismo modo Covey (2005), establece cuatro clases de necesidades las cuales son: las de vivir o económicas, las de aprender, las de amar y ser amado y por ultimo las dejar un legado.

Para concluir en un estudio que hicieron la Revista Dinero y Great Place to Work (Revista No. 244, Diciembre 9 de 2005) sobre las veinte mejores empresas para trabajar en Colombia, se destaco la importancia de la gente para generar los cambios que se requieren hoy en día en las organizaciones, para que estas sean más competitivas, por lo que se debe generar un ambiente y una cultura sustentada en la confianza mutua.

Las veinte empresas coincidieron en las características principales, que según este estudio permite hacer de la empresa un gran sitio para trabajar, dichas características son:

Desarrollo: Sobre la capacitación y desarrollo del talento humano.

Equilibrio vida personal y laboral: Manejo del tiempo.

Imparcialidad en los procesos: El trato equitativo, justo, respetuoso, tolerante, la comunicación efectiva. Las oportunidades de ascenso y de crecimiento dentro de la organización.

Reconocimiento: Incentivos económicos y emocionales (bonos, premios especiales, empleados del mes etc.) para el reconocimiento de la labor realizada. Destaca también la retroalimentación.

Dentro de las veinte mejores empresas se encuentran: Sofasa, Productos Roche, Almacenes Éxito, Petrobrás, Quala, entre otras.

**6.8.6 Motivación, satisfacción y desempeño.** Para un gran número de autores la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, es anterior a la conducta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo, el objetivo o la meta, es posterior al resultado.

Por otra parte el desempeño en el trabajo esta ligado a ciertas variables, como el caso de la capacitación o conocimiento que tiene la persona, experiencia y tecnificación, salud física y emocional, las condiciones de trabajo, grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc. Además, las metas o objetivos, la satisfacción de las necesidades y una mente positiva, abierta y optimista, hacia las actividades laborales y la ejecución de las tareas, se

convierten en el propulsor que activa la motivación y esta a su vez genera la disposición suficiente para un mejor desarrollo de las actividades laborales. Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La *motivación* produce alto *desempeño* cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen *desempeño* puede conducir a *recompensas* extrínsecas e intrínsecas que generan *satisfacción*. La *satisfacción* alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la *motivación* para el nuevo desempeño<sup>49</sup>.

## 6.9. EL COACHING Y LA MOTIVACIÓN:

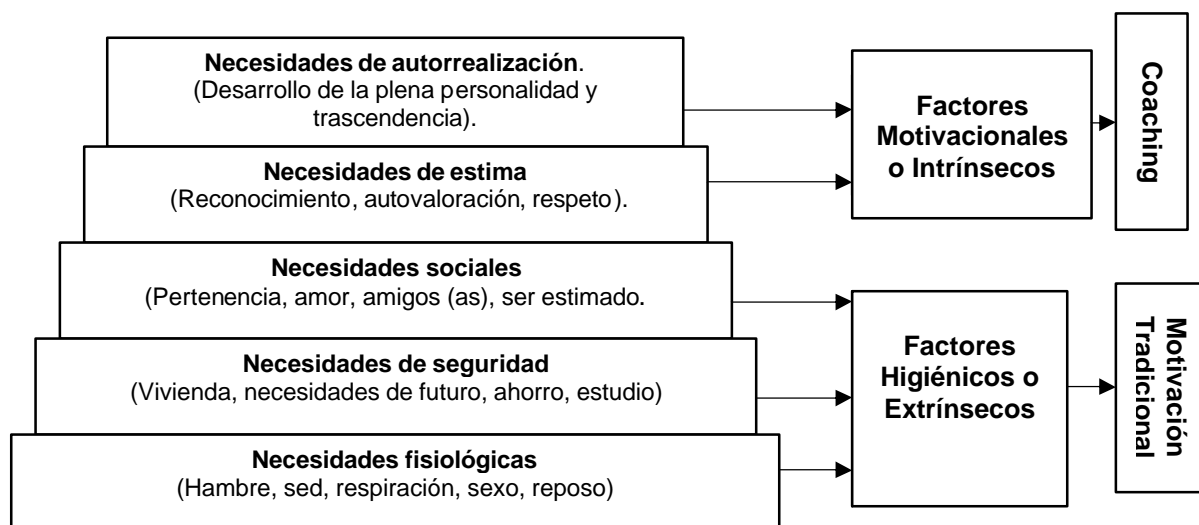


Figura 8 Motivación y Coaching

<sup>49</sup> ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>

Según Serna (2003), las organizaciones tradicionalmente han optado por dirigir siempre su atención hacia el cliente externo; sin embargo, hoy en día los cambios a nivel mundial producidos por la globalización, como la apertura de los mercados, han causado un entorno más competitivo para las empresas. Por lo tanto, para satisfacer las exigencias, las necesidades, expectativas, preferencias y gustos de los clientes, es necesario que los seres humanos que laboran en las distintas empresas se sientan también satisfechos.

Puesto que así como Serna (2003)<sup>50</sup> los afirma en su libro: La competitividad en la época actual se construye primero adentro. Una organización que no es competitiva internamente, difícilmente sobrevivirá en los mercados.

Las organizaciones tradicionalmente se han enfocado principalmente a suplir las necesidades de alimentación, de seguridad o de vivienda, el sentido de pertenencia a un grupo o a una comunidad y el prestigio, por intermedio de factores extrínsecos o higiénicos, en donde el más usado es el dinero. Es muy común también que se utilice el método del “palo y la zanahoria”, en donde se realiza una combinación de premios (bonificaciones económicas, aumentos de sueldo, ascensos etc.), y amenazas (despidos, baja remuneración, etc.), para conseguir que las personas realicen sus tareas, por lo que muchas veces afecta la autoestima de los trabajadores. En esta clase de motivación, a los seres humanos

---

<sup>50</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, 8ª edición, Panamericana Editorial Ltda. 3R Editores, Bogotá, 2003. Pág. 101.

son tratados a todos por igual, sin tener en cuenta sus necesidades particulares o intrínsecas.

Por otro lado, para Whitmore (2003), en una investigación citada en su libro, explica como los aspectos de seguridad laboral y calidad de vida en el entorno laboral son más importantes para la motivación de un ser humano en el trabajo; no obstante, cuando estos faltan, el dinero adquiere mayor importancia, puesto que es lo único que las personas pueden conseguir allí.

Como ya se mencionó atrás, la motivación es un proceso por el cual los seres humanos alcanzan diferentes incentivos para la satisfacción de sus necesidades, mientras que contribuyen a alcanzar las metas de la organización como tal. Por lo tanto, entre mejor sean dichos incentivos o estímulos pues mayor dedicación y compromiso van a tener con la organización, aumentando de tal manera los niveles de productividad y desempeño. Por lo que diversos autores han planteado que hoy en día la motivación, no solamente, debe ir dirigida a satisfacer las necesidades básicas, de pertenecer a un grupo, y tener prestigio y reconocimiento por parte de los demás; ya que la tendencia actual de los seres humanos se orienta también a satisfacer sus necesidades de autoestima y autorrealización (Subir en la jerarquía de necesidades de Maslow).

Así como lo menciona Whitmore (2003)<sup>51</sup> en su libro: Las personas tratarán de ocuparse de aquellas actividades que les ayuden a satisfacer sus necesidades.

---

<sup>51</sup> WHITMORE, John. Coaching, Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2003. Pág. 120.

Quizá solo en parte sean conscientes de este proceso, porque el trabajo se ha desarrollado naturalmente de manera que ayudan a satisfacer esas necesidades. Sin embargo, cuanto más se adapten los sistemas de motivación, a los niveles de necesidades de aquellos que intentan motivar, más felices van hacer todos.

Entonces, para ello la gerencia debe formular estrategias que conlleven al desarrollo de programas de marketing interno que aseguren un servicio de optima calidad para el talento humano. Por lo que el coaching se convierte en una herramienta que facilita la motivación del cliente interno.

Ya que a través del proceso y la metodología del coaching, se atienden y se refuerza las necesidades de autoestima y de autorrealización de los individuos. En este caso se empodera a las personas para que elijan y tomen las decisiones de acuerdo a lo que ellos realmente quieren. Así como lo afirma Whitmore (2003)<sup>52</sup>: La autoestima no se satisface con el prestigio y el privilegio, que son valores simbólicos, más que sustanciales. Se desarrolla cuando alguien se considera capaz de tomar decisiones.

El coaching se enfoca principalmente en el desarrollo de la motivación intrínseca o factores motivacionales, haciendo que las personas obtengan una satisfacción más duradera, puesto que empiezan a ver su labor como un medio para desarrollar un plan de vida (a crear su propio destino), y por consiguiente se

---

<sup>52</sup> Ibid, pág. 121.

sienten más valoradas y más felices. Originando una automotivación y autonomía en ellos, a la vez que se aumentan los niveles de creatividad y se sienten más abiertos al cambio y al mejoramiento y al aprendizaje continuo.

Según Goleman (1999)<sup>53</sup>, Cuando se trata de conseguir que la gente alcance su mejor desempeño, los incentivos tradicionales no darán en el blanco. Para llegar al peldaño superior es preciso amar lo que hacemos y hallar placer en la tarea.

Cuando las personas trabajan en el lugar y puesto que realmente les gusta y les atrae, obtienen una satisfacción muy grande al realizar su labor, puesto que sienten que verdaderamente están consiguiendo un logro muy importante, mantienen su deseo permanente de aprender y del mismo modo saben que a través de su trabajo están aportando y contribuyendo no solamente a la organización sino también a la comunidad. Para ellos cada nuevo proyecto relacionado con su actividad se convierte no en una carga o en un obstáculo sino todo lo contrario, se vuelve un reto y una oportunidad para crecer y ser mejores seres humanos. Por lo que a través del coaching los individuos descubren que es lo que realmente les gusta hacer.

A continuación se presenta una tabla, donde se contrasta la motivación tradicional, con respecto a la desarrollada por intermedio del coaching:

---

<sup>53</sup> GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa, Ediciones B Argentina S.A. para el sello de Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1999. Pág. 139.

<b>Sistema de motivación tradicional</b>	<b>Sistema de motivación a través del coaching</b>
Tipo de motivación extrínseca y negativa	Tipo de motivación intrínseca y positiva
Factores higiénicos de Herberg	Factores motivacionales de Herberg
Busca cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de reconocimiento y prestigio de la jerarquía de Maslow.	Se enfoca principalmente en las necesidades de autoestima y autorrealización. En donde se encuentran factores claves como el deseo de alcanzar un logro, aprender y contribuir
El principal factor extrínseco de motivación o reconocimiento es el salario o las bonificaciones económicas.	Aquí aunque el salario es importante, también lo es el hecho que la persona se capacite y se desarrolle integralmente como ser humano, además que se le reconozca en público su labor realizada.
Las personas dependen de agentes externos (gerentes, administradores, jefes, supervisores etc) para motivarse	Se genera automotivación en las personas.
No es duradera	Se mantiene
Se enfoca de manera masiva	Se enfoca principalmente de forma personalizada
La persona hace lo que le toca	La persona hace lo que le gusta
El gerente por lo general:  Habla mucho, da ordenes, presume, busca el control, coloca el producto primero, quiere razones, asigna la culpa, conserva la distancia, asigna la culpa, obtiene el poder de la autoridad de su cargo, usa premios y castigos para controlar comportamientos y conseguir resultados.	El gerente coach por lo general:  Escucha bastante, pregunta, previene, analiza, busca el compromiso, desafía, coloca el proceso primero, busca resultados, asume la responsabilidad, hace contacto y conversa con su gente, crea relaciones de confianza, valora cuida de la autoestima de los seres humanos que están bajo su cargo además que espero lo mejor de ellos.

Tabla 2. Comparación motivación tradicional vs. Motivación a través del coaching. Autor: Erdwin Fernando García Martínez.

También se puede contrastar el ciclo motivacional con el proceso del coaching de la siguiente manera:

CICLO MOTIVACIONAL	PROCESO DEL COACHING
<p>Homeostasis: En algún momento el organismo del ser humano permanece en un estado de equilibrio.</p> <p>Estímulo: Aparece un estímulo o motivo y genera una necesidad</p> <p>Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), genera un estado de tensión.</p> <p>Estado de tensión: La tensión produce un impulso que produce un comportamiento o acción.</p>	<p>Establecer las metas o describir la situación deseada. ¿Qué es lo que quiere conseguir? ¿Cuándo lo quiere lograr?</p> <p>Descripción de las circunstancias actuales o la realidad. ¿Cuál es la situación presente? ¿Con qué recursos cuenta?</p>
<p>Comportamiento: Este hace que la persona se dirija a satisfacer dicha necesidad. Por lo que alcanza el objetivo satisfactoriamente.</p> <p>Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo del ser humano vuelve a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo o motivo se presente.</p>	<p>Definir las opciones. ¿Qué opciones tiene? ¿Qué más podría hacer?</p> <p>Voluntad o establecer un plan de acción. ¿Qué opción u opciones elegirías? ¿Qué harás?</p>

Tabla 3. Comparación ciclo motivacional vs. Proceso del coaching. Autor: Erdwin Fernando García Martínez.

De esta forma se puede establecer el proceso del coaching, como orientado a la motivación de cada ser humano, según sea su necesidad que quiere satisfacer.

## **6.10 BENEFICIOS DEL COACHING EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES:**

Para Whitmore (2003), la aplicación del coaching trae consigo múltiples beneficios, no solamente para las organizaciones, sino también para las personas que allí laboran. Ya que en primer lugar se mejora el desempeño y la productividad a través del desarrollo del personal, además, se consigue un aprendizaje continuo, incrementa las relaciones por medio de una comunicación efectiva, también los individuos obtienen una mejor calidad de vida, se aumenta la creatividad, se hace un mejor uso del personal, de sus habilidades y de los recursos, a su vez se consigue mayor flexibilidad y adaptación al cambio y se empodera el personal para que estos tomen sus propias decisiones y del mismo modo solucionen problemas.

Por ende, se aumenta el capital intelectual de la empresa, ya que si los empleados son formados o desarrollados por la organización para la que laboran, a través del coaching, se consigue que ellos se automotiven, para colocar todo su potencial (conocimiento, habilidades, destrezas, talento experiencia) en pro de la organización, lo que se traduce en un mejor desempeño, generando valor para la empresa; ya que de alguna manera, se convierte esta capacidad e innovación en mejores resultados, tanto operativos como financieros. A consecuencia se mejora la imagen de la organización, y según una encuesta realizada a 132 presidentes de corporaciones en el World Economic Forum 2004 que se celebró en Davos (Suiza), el 60% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la imagen

positiva de la organización representaba más del 40% del valor de la empresa en el mercado.

Del mismo modo el coaching hace más eficaces a los directivos, puesto que se capacitan y se orientan para satisfacer mejor las necesidades tanto del cliente interno como el externo. Además permite retener el personal más productivo, ya que se integra el desarrollo personal y profesional de los directivos y empleados con las necesidades de la empresa.

Todo lo anterior permite cambiar o transformar la cultura (Conjunto de valores creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización<sup>54</sup>) y el clima de la empresa, convirtiéndose esta en una fortaleza y al mismo tiempo en una ventaja competitiva.

Para varios autores, el clima organizacional es el ambiente interno entre los miembros de una empresa, el cual se percibe y se experimenta influyendo directamente en el comportamiento de los mismos, por lo que está estrechamente relacionado con el grado de motivación. Ya si los miembros de la empresa se sienten satisfechos el clima tiende a mostrarse favorable o positivo de lo contrario llega a ser desfavorable y negativo.

---

<sup>54</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, 8ª edición, Panamericana Editorial Ltda. 3R Editores. Bogotá. 2003. Pág. 95.

En términos generales, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

## **7. TALLER DE COACHING EN COOPMUJER.**

### **7.1 INFORMACIÓN DE COOPMUJER.**

Coopmujer, es una cooperativa que brinda servicios financieros para la mujer, la cual surgió como fruto del trabajo de la ASOCIACIÓN DE MUJERES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. El 24 de Marzo de 1988, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP), le otorgó la personería jurídica No. 378. En la actualidad cuenta con dos sedes en el departamento de Santander, una ubicada en Bucaramanga y la otra en San Gil en la cual laboran nueve (9) mujeres a cargo Gerente MARTHA RENDON.

**7.1.1. Misión.** Coopmujer es una empresa cooperativa que brinda a las mujeres servicios financieros de fácil acceso, constituyéndose en instrumento de desarrollo microempresarial, económico y sociocultural, encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociadas y de su núcleo familiar, basada en los valores y principios cooperativos.

**7.1.2. Visión.** Coopmujer en el 2015 será una empresa competitiva, con recurso humano idóneo y capacitado para gestionar proyectos y recursos financieros

encaminados al fomento empresarial y de consumo para sus asociadas y su núcleo familiar.

**7.1.3 Valores y principios.** Coopmujer esta basada en los valores de confianza, honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad, democracia, igualdad, equidad, y alegría.

De igual manera, se asumen los principios cooperativos que rigen a toda organización que se encuentra inscrita dentro de las políticas de la economía solidaria, como son: la adhesión abierta y voluntaria, control democrático y participación económica de las socias, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y el compromiso por la comunidad.

**7.1.4. Portafolio de servicios financieros.** La cooperativa principalmente cuenta con servicios de crédito para consumo, adquisición de vehículos, viajes, educación, compra de computadores, compras de navidad. Así como también maneja la línea de créditos productivos enfocados en el desarrollo micro o empresarial, la producción agropecuaria, artesanal, las actividades de comercio o de servicios.

Por otra parte se encuentran las distintas modalidades de ahorro (cuentas de ahorro, certificados de deposito de ahorros a termino CDATs). A su vez se prestan diferentes tipos de auxilios para la mujer para la educación y formación, en caso

de una calamidad doméstica, fallecimiento, compra de útiles escolares, salud preventiva, programas artísticos, deportivos, recreativos y culturales. También hay un seguro sobre créditos, en caso de muerte de la asociada, la deuda que tenga con la cooperativa queda saldada automáticamente.

## **7.2 METODOLOGÍA DEL TALLER:**

Para la realización del taller se tuvieron en cuenta las distintas fuentes bibliográficas, paginas de Internet especializadas, y la orientación de expertos en estos temas.

Lo primero que se hizo fue recolectar información básica acerca de las principales aspectos a tratar, por intermedio de una serie de entrevistas con la Gerente de la Cooperativa con sede en la ciudad de San Gil, en donde se llevo a cabo el taller, hay se vio la necesidad de tocar temas como la autoestima, y la formulación de metas tanto personales como laborales y la elaboración de planes de acción para alcanzar dichas metas. A consecuencia, se elaboraron dos objetivos a desarrollar en el taller, los cuales fueron:

- Fortalecer la autoestima de las trabajadoras de Coopmujer, mediante una serie de dinámicas y ejercicios de autoconocimiento y autoimagen.

- Llevar a las participantes a través del proceso del coaching para que definan una meta laboral o personal que quieran alcanzar, con su respectivo plan de acción.

Este taller se apoyo con algunas lecturas motivacionales, como ya se menciona con dinámicas y ejercicios, videos, charlas explicativas, y aportes de las participantes.

Se utilizará la observación, cuestionario de direccionamiento (Ver Anexo 1) encuestas, entrevistas y opiniones dadas por las participantes para la respectiva evaluación.

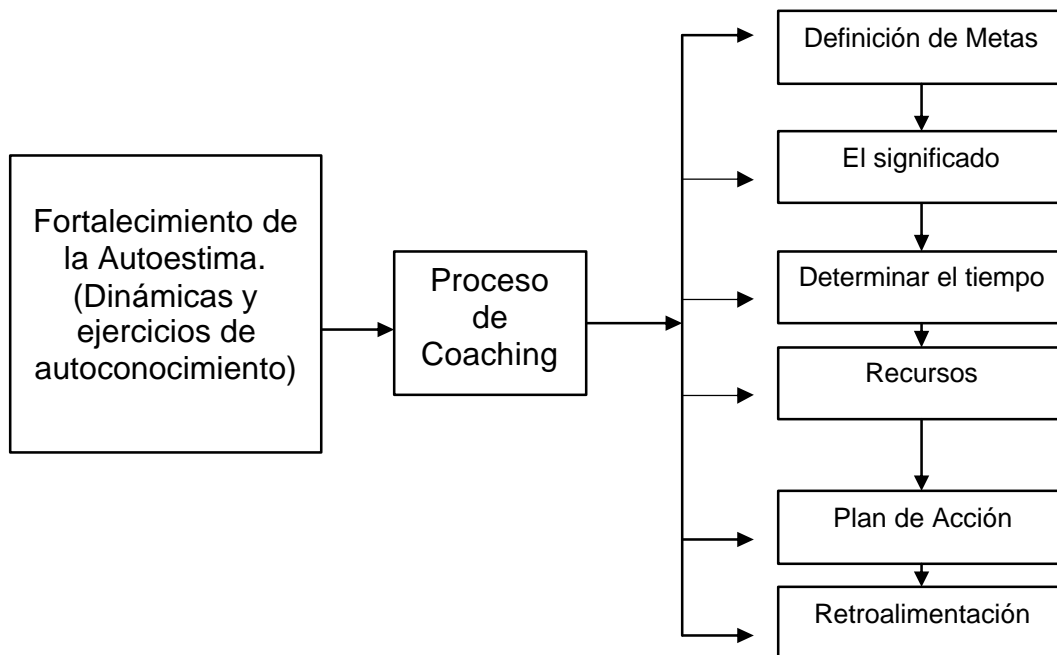


Figura 9. Metodología del Taller de Coaching en Coopmujer.

### **7.3 EVALUACIÓN DEL TALLER DE COACHING EN COOPMUJER**

En el taller participaron ocho (8) trabajadoras de esta entidad, incluyendo su Gerente, cuyas edades oscilan entre los veinte seis años (26) y los cuarenta y nueve años (49). De las cuales, cuatro (4) son solteras, entre ellas hay una que es madre soltera, una (1) es viuda, la cual posee cuatro hijos (4) y hay tres (3) que están casadas y de estas, todas poseen hijos. Del total de mujeres, solamente dos (2) ostentan un nivel académico universitario, el resto son bachilleres. Y todas han realizado cursos sobre áreas administrativas, contables y economía solidaria.

En términos generales, esta actividad cumplió con los objetivos que se habían trazado, los cuales estaban dirigidos a reforzar la autoestima y llevarlas por intermedio de del proceso del coaching a definir metas y los pasos a seguir para lograrlas. Claro esta, que no se puede pretender realizar un proceso completo de coaching en una sola sesión, ya que este tipo de metodologías requieren de tiempo para su retroalimentación y obtención de mejores resultados, lo que no que no se pudo contemplar finalmente en los alcances de esta monografía.

Por otra parte, se observo, y se reafirmo que este tipo de prácticas relacionadas con el coaching, sirven para mejorar el ambiente laboral, la comunicación,

estrechar aún más las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo. De igual manera, las personas construyen su presente y su futuro a través de sus argumentos, y encuentran en su interior, realmente lo que les estimula o motiva a seguir adelante y encuentran y toman conciencia de la importancia de su trabajo como medio importante para poder realizar sus sueños. Lo que contribuye en el aumento de la productividad y desarrollo del potencial de las personas.

En cuanto a las opiniones suministradas en la encuesta, acerca del taller (Ver Anexo 2), a la pregunta ¿Cuáles fueron los aportes más significativos para su vida personal y la laboral? O ¿Qué enseñanzas le dejó esta experiencia?, se encuentran:

“Lo más importante es que para poder estar en relación con otros primero que todo debo estar bien conmigo misma y estar bien en óptimas condiciones permitirá el éxito de mi vida personal como familiar y empresarial.”

“Debemos ser personas transparentes y valorarnos como somos, si tenemos defectos tratar de superarlos, ser cada día mejor y lo más importante hacer realidad nuestros sueños. Valorar lo que tenemos, esforzarnos por hacer el trabajo transparente”.

“Expresé cosas que tenía guardadas, me familiaricé con mis compañeras. Rompí el hielo que sentía en los últimos días y plasme en el papel lo que quiero llegar a ser lo cumpliré. Cambiare cosas que entendí que estoy haciendo mal”.

“Extenderme hacia el futuro, poder exponer lo que siempre e deseado en mi vida personal, familiar y laboral”.

A las otras preguntas acerca de si les gusto el taller, si le gustaría realizar más este tipo de experiencias, y ¿por qué? El total de las participantes manifestó su satisfacción por la realización de esta actividad, y entre los argumentos que ellas mencionaron se destacan los siguientes:

“Para conocerme mejor reflexionar y analizar cosas que me sirven y rechazar las que no. También para conocer mejor el grupo de trabajo pues es la segunda familia”

“Nos hizo desnudar el alma”.

“... porque es necesario cada vez levantar el autoestima hasta la cima más alta”.

“Nos ayudan a valorarnos y a valorar a los demás como son, esos nos hace más productivas y el recurso humano es lo más importante”.

“Este tipo de talleres permite retroalimentar la vida, además que genera distensión y mayor cohesión de equipo”.

“Porque esta terapia nos motiva a cada día explotar las cualidades y corregir los defectos”.

“Porque me hizo ver lo importante que soy y las cosas que quiero las puedo tener”.

Es importante, mencionar también, que fuera de los alcances de este trabajo de grado, y en vista de la satisfacción de las participantes y la gerente con esta actividad, se acordó darle continuidad y una mayor profundidad más adelante, ha este proceso.

## 8. CONCLUSIONES

- Se puede decir entonces, que el coaching, es una herramienta gerencial que facilita la motivación y ayuda a mejorar el rendimiento del talento humano dentro de las organizaciones. Puesto que esta metodología se orienta a conocer las verdaderas necesidades de las personas, permitiendo de esta forma que la alta gerencia, tome medidas al respecto, para satisfacer dichas necesidades, haciendo que los empleados se sientan más contentos, y a causa de eso, coloquen todo su potencial al servicio de la organización, aumentando de esta manera su productividad.

- Pues así, como lo enuncian varios autores expertos en recursos humanos, la productividad es directamente proporcional al grado de motivación y satisfacción del colaborador. Para ello es muy importante el fortalecer y cuidar la autoestima de los colaboradores, y esta depende mucho de la forma en que el gerente o líder de la organización se relacione con su gente, es decir, como se comuniquen, dirijan,

resuelvan situaciones o conflictos, tomen decisiones, acuerden objetivos. Y esto se puede lograr a través de un estilo de liderazgo basado en el coaching. Y en donde el gerente coach tenga las competencias adecuadas para hacer una gestión eficiente y eficaz.

- En la actualidad se requiere cada vez más un estilo de dirección basado en el coaching, puesto que al aplicar metodologías o estrategias, enfocadas al desarrollo de la responsabilidad social con los empleados, estos se sienten más motivados y felices, además que ayuda a la creación de equipos de alto rendimiento. Ya que de esta forma, se puede llevar a las empresas a crear ventajas competitivas sostenibles, que les permita fortalecerse, mantenerse, y crecer en un mercado global.

- La comunicación efectiva es el pilar más importante dentro del proceso del coaching, pues, este se realiza a través de conversaciones orientadas a la acción y al logro de resultados, en donde el saber escuchar y comprender el lenguaje verbal y no verbal son herramientas fundamentales que unidas a las preguntas (principalmente abiertas) se convierten en el eje fundamental, para que los individuos adquieran conciencia de si mismos y de su entorno, haciendo que estos

tomen las medidas al respecto para mejorar sus vidas en la parte personal y laboral.

- No solamente las bonificaciones económicas como el caso del salario o el dinero, motivan a las personas en el interior de las empresas, sino también, existen una variada cantidad de factores como son: El equilibrio de la vida laboral y personal o manejo del tiempo, capacitación, reconocimiento emocional, el trato equitativo, las oportunidades de ascenso y de crecimiento en la organización, desarrollo de la autoestima, la trascendencia y la autorrealización; son incentivos muy importantes que conducen a la automotivación de los seres humanos y que son particulares, es decir, que dependen de cada quien por lo tanto no es conveniente tratarlos de manera generalizada.

- El coaching es también, una excelente herramienta para solucionar problemas, puesto que a través de su metodología, permite crear conciencia en las personas para que reconozcan y acepten sus posibles errores o fallas permitiendo que ellas mismas propongan soluciones y se responsabilicen o comprometan a actuar. A su vez ayuda a la retroalimentación y control de las acciones a realizar.

- El proceso del coaching permite en síntesis lograr resultados individuales y de equipo, con el fin de lograr la máxima productividad y eficacia, por intermedio de la motivación y dirección del esfuerzo humano.
- En general el coaching, mejora el desempeño y la productividad a través del desarrollo del personal, además, se consigue un aprendizaje continuo, incrementa las relaciones por medio de una comunicación efectiva, también los individuos obtienen una mejor calidad de vida, se aumenta la creatividad, se hace un mejor uso del personal, de sus habilidades y de los recursos, a su vez se consigue mayor flexibilidad y adaptación al cambio y se empodera el personal para que estos tomen sus propias decisiones y del mismo modo solucionen problemas. Incrementando el capital intelectual de la organización, transformando y mejorando la cultura y el clima organizacional. A consecuencia se maximiza el valor de la empresa en el mercado.
- Los individuos poseen un gran potencial interior, por lo que es necesario brindarle el espacio a la personas para que lo despiertan y desarrollen cada día, volviendo a citar lo que dijo el filósofo alemán Goethe *“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver las suya propia”*.

- Los seres humanos cada día más buscan su felicidad, cada vez más quieren alcanzar sus sueños, desean cambiar su realidad, sentirse más contentos y satisfechos tanto en su vida profesional como personal; por lo tanto en esta época de constante cambio resulta conveniente acudir al coaching para establecer un verdadero plan de vida y lograr la felicidad tan anhelada por cada individuo.
  
- Como ya se ha mencionado, el proceso del coaching maneja el desarrollo del aspecto laboral y el profesional, factores que están necesariamente ligados, pues si el uno anda mal, el otro también. De ahí la importancia de manejar estos dos factores en las personas.
  
- El coaching es una herramienta en que ha venido y seguirá evolucionando con el tiempo y por lo tanto también utiliza el principio de las posibilidades abiertas, es decir, que esta en constante mejoramiento, que es flexible a los cambios y a la forma de ejecutarse, en pro del que el proceso cada día sea más integral, y haga frente a las necesidades, tanto laborales como personales de los seres humanos.

## **9. RECOMENDACIONES.**

Las empresas se constituyen para satisfacer las necesidades de las personas a través de bienes o servicios, y al mismo tiempo quienes elaboran o producen los mencionados productos, son seres humanos, por lo tanto no hay que olvidar que ellos poseen dos tipos de motivaciones (intrínseca e extrínseca), o en otras palabras, ellos laboran allí para satisfacer también sus necesidades, y es función de la alta gerencia velar porque sus colaboradores se sientan satisfechos y felices, reflejándose en el servicio al cliente.

Es de recordar que el coaching es una herramienta de desarrollo humano, que se lleva a cabo por intermedio de un sistema de potenciación profesional y personal para el posterior impacto en la organización. Por lo tanto los verdaderos resultados no son a corto, sino a mediano y largo plazo para que los resultados se reflejen verdaderamente en los indicadores de gestión de la empresa.

Es primordial que los ejecutivos y directivos de las empresas se capaciten y adquieran las competencias necesarias para realizar y dirigir a través del coaching, ya que actualmente lo que se requiere no son jefes sino coach, que a través de su ejemplo y dirección lleven a las personas a dar lo mejor de si mismas, a aumentar y mejorar su compromiso y rendimiento en pro de la organización.

Es muy importante cuidar y velar por la autoestima de los colaboradores, por lo tanto es bueno tratarlos con respeto, dignidad, justicia, igualdad, sabiéndolos escuchar y comprender; para que estos se sientan motivados y felices, facilitando que ellos desarrollen todo su potencial. De lo contrario, se va a presentar una disminución en la productividad, baja confianza, menor creatividad, apatía, rechazo, etc.

La retroalimentación durante el proceso de coaching, es de sumo valor, porque permite verificar, controlar si se están obteniendo los resultados esperados, cambiar el rumbo de las cosas, aprender y mejorar continuamente.

Dependiendo del tipo de coaching, es conveniente que las organizaciones que pretendan implementarlo, contraten un consultor externo, con la idoneidad, el conocimiento y la experiencia necesaria, para que el proceso se realice con mejor calidad y se puedan obtener excelentes resultados.

El coaching no es la única herramienta que existe para la gestión y motivación del recurso humano, por lo que cada organización a través de su gerencia o dirección debe tener en cuenta las diferentes herramientas, filosofías o metodologías, para aplicar la que más le convenga, de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREAS, Steve y FAULKNER, Charles. Equipo de formadores de NLP Comprehensive. PNL, La Nueva Tecnología del Éxito. Ediciones Urano, Barcelona. 2001.

COACHING ONTOLÓGICO, ¿Qué es el Coaching Ontológico?  
<http://www.cocrear.com.ar/coaching.html>

COOK, Marshall J. Coaching Efectivo, Como Aprovechar La Motivación Oculta De Su Fuerza Laboral. Mc Graw Hill Inc. Santafé de Bogotá, 2000.

COVEY, Stephen R. El 8° Hábito, de la efectividad a la grandeza. Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona. 2005.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000.

DEZEREGA, Victor, Coaching para Gerentes: ¿una nueva meta competencia?  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=143>

ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Santiago. Dolmen Ediciones. Quinta edición. 1998.

ECHEVERRÍA, Rafael. Sobre el coaching ontológico, Epílogo al libro de Leonardo Wolf. "El Arte de Soplar Brasas: Coaching"  
[http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/sobre\\_coaching\\_ontologico.pdf](http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/sobre_coaching_ontologico.pdf)

GALVEZ, Magda. El gerente del futuro es un agente conversacional. Entrevista a Rafael Echeverría.  
[http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/Articulo\\_1.pdf](http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones/Articulo_1.pdf)

GESTIONA, Conocimiento, organización, profesionales, personas. No. 8. Octubre de 2003. [www.altagestion.es](http://www.altagestion.es)

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B Argentina S.A, para el sello de Javier Vergara Editor. Tercera Edición. Buenos Aires. 1999.

HENRIC-COLL, Michel. Coaching Empresarial.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>

KINICKI, A. y KREITNER, R. Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y practicas. México: McGraw Hill Interamericana. 2003.

LA CONFIANZA, Nace dentro de nosotros, no fuera.

<http://revista.consumer.es/web/es/20041001/interiormente/>

MARGERY, Enrique. Coaching desde la perspectiva ontológica. Una opción para rescatar el liderazgo. <http://www.actualidad.co.cr/312-313/56.estrategia.html>

MASLOW, Abraham. Las necesidades humanas. Editorial Limusa. México. 1998.

NECESIDADES HUMANAS. [http://html.rincondelvago.com/necesidades-humanas\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/necesidades-humanas_1.html)

NUEVA ENCICLOPEDIA TEMÁTICA PLANETA. Arte y Filosofía. Editorial Planeta, Colombia, 1991.

O'CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea. Coaching con PNL, Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Ediciones Urano, Barcelona, 2005.

OJEDA, Winston Samuel, Paso a pasito.

[http://www.exito21.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=27](http://www.exito21.com/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=27)

OJEDA, Winston Samuel, Define con precisión lo que quieres.

[http://www.exito21.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=27](http://www.exito21.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=27)

PORTAFOLIO. Portada. Con sello de líder. Edición fin de semana 24 y 25 de junio de 2006.

PORTAFOLIO. Portada. Colombianos, felices y optimistas, Edición fin de semana 22 y 23 de julio de 2006.

RAVIER, Leonardo, Historia del Coaching, Coaching Magazine No 1, Nov – Dic 2005. <http://www.coachingmagazine.net/>

REEVE, J. Motivación y emoción (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana. 2003.

REVISTA DINERO, Las veinte mejores empresas para trabajar, Diciembre 9 de 2005, No. 244.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional (10ª ed). México: Pearson Educación. 2004.

ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo.  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>

SAMBRANO, J. PNL para todos. Editorial Alfadil. Caracas. 1997.

SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Ed.Granica. Barcelona. 1995.

SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, 8ª edición, Panamericana Editorial Ltda. 3R Editores, Bogotá, 2003.

SOLANA Ricardo F.; Administración de Organizaciones; Ediciones Interoceánicas; Buenos Aires, 1993.

WHITMORE, Jhon. Coaching, El Método Para Mejorar El Rendimiento De Las Personas. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. 2003.

## **ANEXO 1.**

### **PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO**

*“EL SENTIDO DE LA VIDA ES LA ÚNICA FORTUNA DIGNA DE SER BUSCADA;  
Y NO SE ENCUENTRA EN TIERRAS EXTRAÑAS SINO EN EL PROPIO  
CORAZÓN”*

*R. L. STEVENSON*

Reciba un cordial saludo de nuestra parte, para nosotros es un honor y de mucha importancia que usted vaya a ser participe de este proceso de desarrollo y mejoramiento humano. Esperamos que sea de gran ayuda y de bastante enriquecimiento para su vida, ya que nuestro mayor anhelo, es que usted siga mejorando cada día más en su vida personal y laboral y que sea cada vez más feliz.

La invitamos a que responda con mucha sinceridad, objetividad y confianza las siguientes preguntas:

#### **1. DEFINICION DE METAS**

##### **LABORAL:**

- ¿QUÉ ES EXACTAMENTE LO QUE QUIERES?

## **PERSONAL**

- ¿QUÉ ES EXACTAMENTE LO QUE QUIERES?

## **2. EL SIGNIFICADO.**

### **LABORAL.**

- ¿POR QUÉ QUIERES ALCANZAR ESTA META?
  
- ¿QUÉ ES LO QUE OBTIENES HACIENDO ESTO?

### **PERSONAL.**

- ¿POR QUÉ QUIERES ALCANZAR ESTA META?

- ¿QUÉ ES LO QUE OBTIENES HACIENDO ESTO?

### **3. DETERMINAR EL TIEMPO.**

#### **LABORAL.**

- ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAS PARA ALCANZARLO?
  
- ¿CUÁNDO QUIERES ALCANZARLO?

#### **PERSONAL.**

- ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAS PARA ALCANZARLO?
  
- ¿CUÁNDO QUIERES ALCANZARLO?

## 4. RECURSOS

### LABORAL.

- ¿QUÉ RECURSOS VAS A NECESITAR PARA ALCANZAR ESA META?
  
- ¿DE QUÉ RECURSOS DISPONES YA?
  
- ¿DÓNDE ENCONTRARÁS LOS RECURSOS QUE NECESITAS?

### PERSONAL.

- ¿QUÉ RECURSOS VAS A NECESITAR PARA ALCANZAR ESA META?
  
- ¿DE QUÉ RECURSOS DISPONES YA?
  
- ¿DÓNDE ENCONTRARÁS LOS RECURSOS QUE NECESITAS?

## 5. PLAN DE ACCIÓN

### LABORAL

- ¿QUÉ ES LO QUE VAS HACER PARA ALCANZAR LA META?

### PERSONAL

- ¿QUÉ ES LO QUE VAS HACER PARA ALCANZAR LA META?

## 6. FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN

### LABORAL.

- ¿CÓMO SABRÁS QUE HAS LOGRADO TU OBJETIVO?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPROBARÁS QUE ESTAS EN EL BUEN CAMINO?

### PERSONAL

- ¿CÓMO SABRÁS QUE HAS LOGRADO TU OBJETIVO?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPROBARÁS QUE ESTAS EN EL BUEN CAMINO?

## **7. CONSECUENCIAS.**

### **LABORAL.**

- CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS PARA:
  
- OTRAS PERSONAS
  
- OTRAS ÁREAS DE TU VIDA
  
- LO QUE TENDRÁS QUE DEJAR ATRÁS.
  
- LO QUE QUIERES MANTENER.

### **PERSONAL.**

- CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS PARA:
  
- OTRAS PERSONAS
  
- OTRAS ÁREAS DE TU VIDA
  
- LO QUE TENDRÁS QUE DEJAR ATRÁS.
  
- LO QUE QUIERES MANTENER.

## ANEXO 2.

### ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Le agradecemos su valioso tiempo y dedicación suministrados en la participación y realización de este taller. Esperamos que sus expectativas fueran satisfechas y de que este taller les hubiese dejado aspectos valiosos para su vida personal y laboral.

Les pedimos muy amablemente llenar la siguiente encuesta con toda la honestidad posible, pues para nosotros son de gran importancia sus aportes y sugerencias.

#### INFORMACIÓN PERSONAL:

- EDAD\_\_\_\_\_
- ESTADO CIVIL\_\_\_\_\_
- ¿USTED TIENE HIJOS? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ Y SI TIENE  
¿CUÁNTOS?\_\_\_\_\_
- ¿CUÁL ES SU NIVEL ACADEMICO?
  1. BACHILLER \_\_\_\_\_
  2. TÉCNOLOGA \_\_\_\_\_
  3. UNIVERSITARIO \_\_\_\_\_
- HA REALIZADO CURSOS DE FORMACIÓN: SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DEL TALLER:

- CALIFIQUE DE 1 A 5 LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

ASPECTOS DEL TALLER	1	2	3	4	5
METODOLOGÍA					
EXPOSICIÓN DEL TEMA					
REALIZACIÓN DE LOS EJERCICIO Y DINÁMICAS					
EXPLICACIÓN Y ACLARACIÓN DE DUDAS					
DOMINIO DEL TEMA POR PARTE DEL TALLERISTA					
TRATO DEL TALLERISTA CON LAS PARTICIPANTES					

- ¿CUÁLES FUERON LOS APORTES MÁS SIGNIFICATIVOS DEL TALLER PARA SU VIDA PERSONAL Y LABORAL? O ¿QUÉ ENSEÑANZAS LE DEJO ESTA EXPERIENCIA?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- LE GUSTO EL TALLER: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- LE GUSTARIA REALIZAR MÁS A MENUDO ESTE TIPO DE TALLERES: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---