



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# COACHING EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ALUMNO: BECERRA, Iber Alex

e-mail: [iberbecerra89@outlook.com](mailto:iberbecerra89@outlook.com)

Profesor Orientador: Dr. Germán DUEÑAS RAMIA

Mendoza, 2016

# ÍNDICE

---

<i>Introducción</i>	5
<i>Capítulo I: Principios del Coaching</i>	7
1. Historia y origen del Coaching	7
2. ¿Qué es el Coacing?	9
2.1. ¿Para qué sirve el Coaching?	11
2.2. ¿Cómo funciona el Coaching?	11
2.3. ¿Cuándo aplicar Coaching?	12
2.4. Elementos del Coaching	13
2.5. Ámbitos de aplicación	13
3. ¿Qué no es Coaching?	14
4. Código Ético a cumplir	16
<i>Capítulo II: Escuelas, clases y organismos de Coaching</i>	18
1. Introducción	18
2. Escuela Norte-Americana	18
3. Escuela Europea	21
4. Escuela Chilena u Ontológica del Coaching	23
5. Organismos más importantes de Coaching	24
6. Clases de Coaching	25
6.1. Coaching personal	26
6.2. Coaching ejecutivo	26
6.3. Coaching empresarial	27
6.4. Coaching organizacional	27
6.5. Coaching de equipos	27
6.6. Coaching deportivo	28
6.7. Coaching educativo	29

6.8. Coaching político	29
6.9. Coaching sombra	30
7. Crecimiento del Coaching	30
<b><i>Capítulo III: El Coach</i></b>	<b>32</b>
1. Habilidades y características del Coach	32
2. Herramientas y técnicas	36
2.1. Programación Neurolingüística (P.N.L)	36
2.2. Rueda de la vida	38
2.3. Pregunta	40
2.4. Otras herramientas	41
3. Aprendizaje	42
<b><i>Capítulo IV: Metodología y técnicas de Investigación</i></b>	<b>44</b>
1. Fundamentos de la investigación	44
2. Objetivos	44
3. Hipótesis	45
4. Técnicas de investigación	45
<b><i>Capítulo V: Resultados y Análisis</i></b>	<b>47</b>
1. Conocimiento del concepto de Coaching	47
2. Principales clientes	48
3. Implementación del Coaching en las organizaciones	49
4. Características y metodologías de trabajo de los Coachs en Mendoza	54
4.1. Base de formación	55
4.2. Herramientas utilizadas	56
4.3. Contratación	56
4.4. Años de servicio	58
4.5. Sesiones	59
4.6. Publicidad	59
5. Desarrollo	60

6. Nivel de los Coachs y Organismos de Certificación	62
<i>Conclusiones</i>	<i>64</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>69</i>
<i>Anexo I: Cuestionario realizado a los Coachs</i>	<i>74</i>
<i>Anexo II: Cuestionario realizado a gerentes, directivos o propietarios de organizaciones</i>	<i>78</i>
<i>Anexo III: Coachs participantes</i>	<i>80</i>

# INTRODUCCIÓN

---

El "*coaching*", un término que actualmente se encuentra en su máxima expresión por la gran popularidad alcanzada en todo el mundo.

Muchos autores aseguran que es una moda pasajera, algunos dicen que es una manera diferente de llamar al trabajo realizado por los psicólogos y terapeutas, o que es una herramienta útil, pero que sólo sirve para algunas tareas y finalmente están los que aseguran que es una metodología de trabajo que ha llegado para quedarse y afirman que las organizaciones del futuro no podrán progresar, ni adaptarse al medio sin la incorporación del "*coaching*" a sus áreas.

Lo concreto es que más allá de la controversia que produce, el "*coaching*" es un concepto que surgió hace más de 40 años, y ha venido generando un cambio, para bien o para mal, sobre la forma de pensar de las organizaciones y las personas. Se ha acentuado en la sociedad en sus diferentes estamentos y cada vez sus miembros tienen más conocimiento sobre esta herramienta.

Se han desarrollado escuelas, teorías y pensamientos, se han acuñado nuevos términos como el concepto de "*coach*" y "*coachee*", han surgido organismos de regulación de la actividad y de certificación, se realizan cursos en distintas partes del mundo sobre lo que es y los beneficios que el "*coaching*" produce, se han creado metodologías, técnicas y procesos de trabajos a partir del mismo, lo cual muestra la expansión que ha tenido a lo largo del tiempo.

Nos hemos propuesto, en el presente trabajo, establecer los diferentes aspectos que rodean al concepto del "*coaching*", como así también brindar un marco sobre la situación actual del mismo en nuestra provincia, por medio de la mirada y la información reunida de diferentes "*coachs*" y la aportada por distintas organizaciones.

La siguiente investigación se divide en cinco capítulos más las conclusiones pertinentes. En el primero de ellos hacemos referencia al origen del “*coaching*”, su historia, definiciones, la etimología de la palabra, la diferencia con otras prácticas y exponemos un juramento de ética junto a un código deontológico de uno de los organismos más importante del mundo la I.C.F.

En el segundo capítulo detallamos las diferentes corrientes y escuelas, consideradas las más representativas a nivel mundial, explicamos su origen, principios, postulados, formas de trabajo, etc. También exponemos las distintas clases de “*coaching*” sus definiciones, ventajas, maneras de trabajar, etc y al final del capítulo vemos el crecimiento que ha tenido la disciplina a lo largo de los últimos años.

En el tercer apartado se ven las habilidades y cualidades que debe tener un “*coach*”, las herramientas más importantes con las que cuenta y una distinción al aprendizaje, lo que es y cómo se considera éste dentro del ámbito del “*coaching*”.

El cuarto capítulo explicamos la metodología de investigación realizada, los objetivos propuestos, las hipótesis correspondientes, la muestra con la que hemos de trabajar, el material utilizado para obtener la información y la manera en que ésta se expone.

En el quinto apartado se hace el análisis y la exposición de los resultado obtenidos en el trabajo de investigación.

Finalmente mostramos las conclusiones obtenidas sumadas al pensamiento logrado durante el proceso de desarrollo del trabajo de investigación.

Queremos agradecer a todos los “*coachs*” y a las diferentes organizaciones que han colaborado durante la realización de la investigación, ya sea, desde contestar el cuestionario, hasta brindarnos información extra, apoyo, sugerencias, contactos, etc.

# Capítulo I: PRINCIPIOS DEL COACHING

---

## 1.- Historia y Origen del Coaching

Podríamos decir que el "*coaching*" es producto y resultado de muchas y diversas fuentes, porque cuando se consulta a los distintos autores y vertientes, se encuentran referencias de muy diferentes índoles. Como afirma Leonardo Ravier (2005), la historia del "*coaching*" es el eslabón perdido de esta profesión.

La filosofía, desde Sócrates hasta la filosofía existencialista y fenomenológica alemana de Nietzsche. La Psicología desde Freud hasta Maslow y Reich y un largo etc. La Ontología de Echeverría, Maturana y Olalla. Ideas modernas de liderazgo y management como las de Stephen Covey, Peter Drucker, Daniel Goleman y tantos otros, autores del desarrollo potencial humano y tradiciones espirituales tales como el budismo y sufismo. Aportes de otras ciencias como la física cuántica, Bohm y Fritjof Capra, la lingüística a partir de Austin y Searle, la teoría de Sistemas de Heinz Von Foerster y Peter Senge que la aplicó al mundo de las organizaciones.

Todas son fuentes del "*coaching*", pero esta disciplina no tiene una única raíz u origen. Pareciera que ha surgido de forma simultánea en diversos lugares fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología de aprendizaje y desarrollo de personas (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010).

Los antecedentes históricos dicen que fue Sócrates en la antigua Grecia, quien comenzó con este fenómeno, por medio del diálogo con sus discípulos. Éste utilizaba una serie de preguntas, las cuales permitían que salieran a relucir los conocimientos que tenían en su interior, a esto lo llamó "Mayéutica", que en griego significa "partera", para simbolizar el nacimiento, no de un niño, sino de la verdad que se encontraba oculta (Ravier, 2005).

El origen del concepto "*coaching*" procede del verbo "*to coach*", que significa entrenar, sin embargo su etimología se relaciona con la aldea de Kocs, en Hungría. Proviene de

"*kocsi szekér*" o "*carruaje de Kocs*", el cual era el medio de transporte, símbolo de la excelencia utilizado para transportar a las personas consideradas valiosas, de los siglos XV y XVI. Dicho carruaje tenía un sistema de suspensión que hacía muy cómodo el viaje, principalmente por la ruta comercial que iba desde Viena a Budapest.

La palabra "*Kocsi*" pasó al alemán como "*Kutsche*", al italiano como "*cocchio*", al inglés como "*coach*" y al español como "*coche*". Se puede considerar que el concepto está relacionado con la herramienta o útil para llegar a destino. En su origen, de un lugar geográfico a otro; en la actualidad de una situación a otra, de una habilidad a otra, de un estado a otro (Gutierrez, 2014).

Las referencias más cercanas que se encontraron sobre el desarrollo del "*coaching*" se deben a las influencias del ámbito deportivo donde Timothy Gallwey, se dio cuenta que el peor enemigo de un deportista es su propia mente, y desarrolló una serie de métodos traducidos a libros para poder ayudarlo a superar sus bloqueos y obtener mayores resultados. Esta metodología de entrenamientos se llamó "*The Inner Game*" (El Juego Interior) y es el ejemplo más claro de cómo el deporte pudo influir en las técnicas de "*coaching*".

Sir John Whitmore recibe una influencia directa de Gallwey, ya que se asocia con él, y empieza a difundir "*The Inner Game*" en Inglaterra fundando dos escuelas deportivas y aplicando las técnicas aprendidas por su maestro. Fue cuestión de tiempo para que Whitmore pudiera adoptar los conceptos y el procedimiento exitosamente al medio empresarial inglés, dando origen a lo que hoy se conoce como "*Coaching*" Empresarial.

Thomás Leonard, considerado por muchos el padre del "*coaching*", fusionó los conceptos deportivos, empresariales, psicológicos, filosóficos y espirituales creando un proceso que pudiera ayudar a la gente a alcanzar sus deseos y metas, creando así el "*coaching*" personal y poniéndolo a disposición de todos.

De esta manera el "*coaching*" fue creciendo y se fueron identificando dos corrientes:

- "c"oaching: centrado en el nivel del comportamiento, refiriéndose al proceso de ayuda a otra persona a alcanzar o mejorar determinada actuación en el comportamiento. Metodología derivada del modelo deportivo.
- "C"oaching: implica ayudar a las personas a lograr con eficacia sus objetivos en los diversos niveles. Enfatiza el cambio en reforzar la identidad y los valores. (Garriga, 2015).

## 2.- ¿Qué es el Coaching?

Si bien no existe una única definición de "coaching", en la mayoría de ellas se pueden identificar varias similitudes, lo que marca la diferencia entre las mismas, es el tipo de escuela, corriente o pensamiento de la cual provengan y la clase de "coaching" que utilicen o apliquen los distintos "coachs". A continuación enunciamos diferentes definiciones para poder dar un significado más completo y que sirva para dar una mayor y mejor comprensión de lo que es el "coaching".

La I.C.F ("*International Coach Federation*") define el "coaching" como: "Una relación profesional que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas. Mediante el proceso de "coaching", el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida".

Joseph O' Connor y Andrea Lages (2004), "coachs" referentes en el "coaching" con Programación Neurolingüística dicen: "Una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional". Jim Selman pionero en el desarrollo y ejercicio práctico de esta disciplina elabora una definición orientada al ámbito organizacional y afirma: "El "coaching" es una estrategia para lograr el cambio, para conseguir ver oportunidades o posibilidades donde, aunque existen, no se pueden vislumbrar" (Aparicio Ortuñez, 2006).

Otro de los pioneros en esta disciplina, Tim Galwey, hace hincapié en la importancia que tiene la utilización de la conversación y establece lo siguiente: "El "coaching" es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas" (López, 2005)

Siguiendo con los precursores del "coaching" John Withmore (2002), dice: "El "coaching" consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle".

Julio Olalla iniciador de la rama Ontológica afirma: "Es el arte didáctico que apunta a la integración de toda la experiencia humana en el acto de aprender," (Pereira Jaime, 2009).

Para la escuela Latinoamericana es: "Un proceso de aprendizaje que surge con el fin de que las empresas puedan cubrir sus necesidades y poder llegar a sus objetivos", (Rosales, Daniel, 2012).

La escuela europea de "*Coaching*" hace referencia al método: "Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos," (López, 2005).

En el curso de post-grado que brinda la Facultad de Ciencias Económicas a cargo de Eduardo Silveti (2014), definen al "*coaching*" cómo: "Un proceso interactivo que permite a un "*coach*" (entrenador), asistir a su "*coachee*" (el cliente que percibe el "*coaching*") a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz".

A título personal creo que: "El "*coaching*" es un proceso que atraviesa una persona para poder llegar a un estado deseado, en el cual tiene que descubrir y brindar lo mejor de sí, con el fin de aprender y así cambiar sus creencias y hábitos que le impiden llegar a concretar sus objetivos".

Expresadas las definiciones tenemos que tener en cuenta que el "*coaching*" es un proceso que se desarrolla en un determinado período y se realiza entre dos personas: "*coach* y *coachee*" o entre una persona y un equipo: "*coaching*" de equipos.

Durante el proceso el fin del "*coach*" es por medio de distintas técnicas, lograr que el "*coachee*" pueda explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones, con el fin de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje para que en un futuro pueda moverse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial y lograr resultados extraordinarios (Garriga, 2015).

En un ámbito organizacional permite establecer nuevas metodologías de planificación, con el fin de modificar las estrategias y tácticas para ir en busca de una mayor visión empresarial.

Las organizaciones pueden centrarse en realizar un sistema integral para el desarrollo de los talentos individuales en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de compromiso con el trabajo y pasión por la excelencia.

Permite cambiar el enfoque del "trabajo obligación" hacia el de "trabajo entrenamiento, energía y desarrollo", para obtener una sinergia de equipo que potencialice las competencias individuales, en beneficio de mejores resultados organizacionales (Telles, 2011).

En conclusión, el "*coaching*" es muy importante y se fundamenta en que, (Espinal, 2008, Cuadernos de Coaching I.C.F; Garriga, 2015):

- Eleva la conciencia de las personas de manera que pueda darse cuenta en qué lugar se encuentran y a donde quiere estar.
- Genera la responsabilidad de tomar el protagonismo de nuestras vidas, siendo cada uno responsable de resultados.
- Moviliza los valores centrales del ser humano.
- Construye auto-creencia mostrando que los recursos necesarios para alcanzar las metas deseadas, están en nuestro interior.
- Es una herramienta crítica para fomentar un cambio cultural, la manera de pensar y de accionar dentro de una empresa.
- Trabaja con la forma de observar el mundo y el compromiso de quien necesita realizar el cambio.
- Se concentra en el desarrollo de meta competencia destapando la potencialidad de las personas y trabaja en combatir los puntos en los que no se tiene conocimiento en post del progreso de las habilidades que se tienen.

## **2.1.- ¿Para qué sirve el coaching?**

El "*coaching*" puede ayudarnos para (García, 2014):

- Equilibrar nuestra misión, visión, valores y propósitos en nuestra vida.
- Aumentar nuestra confianza y movilizarnos hacia la acción.
- Desarrollar habilidades de liderazgo.
- Gestión de cambios.
- Aprender a comunicarnos.
- Mejorar las habilidades sociales y de relación.
- Mejorar nuestro desempeño en el trabajo.
- Ayuda a superar miedos y bloqueos.
- Mejorar nuestra motivación.
- Mejorar la resolución de conflictos.

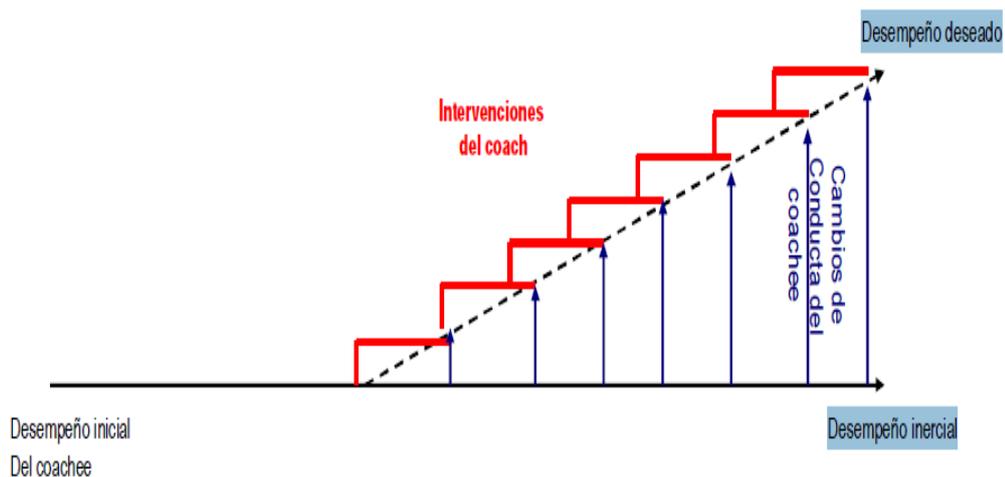
## **2.2.- ¿Cómo funciona?**

El proceso de "*coaching*" se lleva a cabo en sesiones periódicas, ya sean de forma personal o virtual, en donde, según Eduardo Silveti (2009), por medio de una conversación, el "*coachee*" expresa sus sentimientos, emociones, sueños y

expectativas y se compromete a brindar lo mejor de sí mismo, a ser honesto y su disposición hacia un logro extra-ordinario.

Por la otra parte el "coach" tiene la misión de escuchar con atención, hacer preguntas claves, comprometerse con el resultado de su "coachee" y el apoyo para llegar al mismo. El "coach" encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego.

**Gráfico N° 1: Cómo funciona**



Fuente: Silveti, Eduardo, *Coaching, Counselling y Mentoring*, 2009.

### 2.3.- ¿Cuándo aplicar coaching?

El "coaching" se debe aplicar cuando (Silveti, 2009; SanJúan Iglesias, 2011):

- ❖ Se incurra en la búsqueda de una nueva cultura empresarial.
- ❖ Se busque la mejora del clima emocional de una organización.
- ❖ Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, lo que provoca una baja en el rendimiento laboral.
- ❖ Cuando un empleado de cualquier área necesita ser estimulado para la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ❖ Cuando un empleado necesita desarrollar alguna nueva destreza en su trabajo.
- ❖ Cuando la persona encuentra una complicación en la aplicación práctica de nuevas técnicas impulsadas por la empresa
- ❖ Cuando la competencia a desarrollar es casi inexistente en el medio por la especificación técnica.

## 2.4.- Elementos del Coaching

El "*coaching*" posee los siguientes elementos (Telles, 2011):

- Valores: El "*coaching*" tiene base fundamental en los valores más profundos que guían a la personas en su camino. Si no se convertiría en una serie de trucos conductuales o en técnicas de comunicación.
- Resultados: El "*coaching*" es un proceso destinado a obtener resultados, cuya consecuencia es la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: El "*coaching*" es una interacción disciplinaria. A fin de lograr las metas de la mejora continua, un "*coach*" debe ser lo bastante disciplinado para crear las condiciones, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar de manera óptima una conversación de "*coaching*".
- Entrenamiento: Para emprender en conversaciones reales de "*coaching*" se necesita mucho entrenamiento y práctica. No basta el conocimiento intuitivo o la memorización de ideas y conceptos, esto no garantiza el éxito del trabajo del "*coach*".

## 2.5- Ámbitos de aplicación

Si bien el "*coaching*" se inició en el ámbito deportivo, más precisamente en el tenis, no se quedó ahí. Pasó a las empresas en todos sus niveles: gerenciales, ejecutivos y operativos. Luego se trasladó al ámbito personal, ayudando a las personas a poder desarrollar su potencial y cumplir sus objetivos y metas, para luego volver al espacio deportivo, pero aplicándose a deportes en equipos. Posteriormente volvió a las organizaciones para usarse en los equipos de trabajos, en las O.N.G y organizaciones sin fines de lucro. En la actualidad se han abiertos nuevas puertas para el "*coaching*" llegando a la política y al área educativa creando dos clases modernas el "*Coaching* político y educativo".

### 3.- ¿Qué no es el Coaching?

Muchas personas creen y sostienen que el "*coaching*" es un modelo de psicoterapia, que es otra manera de llamar a la tarea que hace un mentor, o un consejero, o es alguien que solamente se caracteriza por alentar. No es así. Existen marcadas diferencias entre lo que es el "*coaching*", la terapia, el "*counseling*" o consejería y el "*mentoring*".

El "*coaching*" no es terapia porque la misma trabaja con pacientes que tienen una situación por sanear, mientras que el "*coaching*" trata con clientes sanos y con múltiples recursos. En la terapia se marca el camino que la persona tiene que seguir más allá de su propia voluntad. En el "*coaching*" es la propia persona quien marca su rumbo y el que lo modifica de acuerdo a lo que va descubriendo de sí misma. No hay ningún tipo de presión ni mucho menos imposición (Garteiz, 2008).

Los terapeutas se enfocan en general en sucesos pasados, los "*coachs*" se centran en el presente para poder conseguir los logros a futuro. Lo pasado pasó y lo importante es lo que se construya desde el ahora en adelante. En la actualidad se están confundiendo muchos términos porque algunos terapeutas han comenzado a incorporar el "*coaching*" en sus sesiones y tratamientos. Sin embargo eso no significa que los "*coachs*" puedan hacer terapia (Garriga, 2015.)

El "*coaching*" no es "*counseling*" o consejería. La misma se basa en una relación de asistencia entre dos personas, en la cual el consultor se esfuerza por ayudar a otra a comprender y resolver sus problemas, a interpretar hechos relacionados con una elección o un plan o cuando un individuo está perturbado por problemas que no puede manejar solo y se necesita la ayuda de un profesional de experiencia calificada que le permita alcanzar soluciones para diversos tipos de dificultades (Silveti, 2014). Los principios que rigen esta técnica son: la escucha empática, la no directiva sobre la conducta humana, la tendencia actualizante y la noción de sí mismo.

Descripta esta técnica, las diferencias que presenta en relación al "*coaching*" son (Garriga, 2015):

- El "*counseling*" proporciona soluciones, desde su rol de experto mientras que el coach proporciona la metodología para que la persona pueda descubrir o crear sus propias soluciones.

- El "counseling" da consejos, no espera que la persona se dé cuenta o se involucre en el proceso de toma de decisiones, el coach ayuda a encontrar las propias soluciones.
- El consultor recomienda y ayuda sobre cómo resolver problemas específicos brindando la solución o la mejor alternativa y deja a la persona la tarea de la implementación, es decir no acompaña en este proceso, en cambio en el "coaching", el "coach" y la persona trabajan juntos en la elaboración de un plan de acción.

Una excelente metáfora que nos ayuda a comprender mejor la diferencia es la siguiente: "El consultor proporciona el pez y la persona se alimenta, mientras que el "coaching" enseña a pescar para poder alimentarse, siempre que uno lo necesita." (Anónimo).

El "coaching" no es "mentoring", el "mentoring" según Shea (1994) consiste en: "Desarrollar y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, "know-how" y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona". Usualmente un mentor es un directivo de mayor jerarquía encargado de funcionar como tutor de los más jóvenes o de los gerentes recién incorporados. Se desarrolla un aprendizaje profesional.

En general las empresas buscan proporcionar referencias de: reconocimiento del rumbo de la empresa, condiciones del entorno, la macroeconomía y variables de la industria, el panorama amplio del negocio, ampliar la perspectiva del día a día operativo mediante información directa de fuentes de alta gerencia, vincular el progreso de la persona a un ejecutivo con gran prestigio dentro de la historia de la organización.

**Cuadro Nº 1: Etapas de relación con el mentor**

Persona con menor experiencia	Etapas	Tiempos	Gerente con mayor experiencia
Admira las competencias del gerente con mayor experiencia Reconoce su apoyo	INICIAL	6 meses 1 año	Se relaciona con el nuevo, reconoce su potencial y decide si puede ayudar en su carrera
Gana confianza en si mismo Adquiere nuevas competencias	AVANCE	2 a 4 Años	Provee de apoyo, protección y le sirve de soporte para sus decisiones
Busca mas autonomía e independencia Se vuelve mas ansioso	DISTANCIAMIENTO	1 año	Acepta el crecimiento del empleado, demuestra confianza. Se "corre a un costado"
Siente gratitud por los años pasados. No posee dependencia. Busca relación de "amigos"	REDEFINICION	continuo	Continúa en el apoyo, con orgullo por sus logros y nuevo posicionamiento en la empresa

Fuente: Silveti, Eduardo, *Coaching, Counselling y Mentoring*, 2009.

Las principales diferencias que surgen entre estas dos técnicas es que la base del aprendizaje en el "*mentoring*" proviene de la experiencia del mentor, éste le transmite la misma junto con sus conocimientos para que el aprendiz consiga sus metas. Dicha experiencia en el "*coaching*" existe pero el "*coach*" nunca la expresa ante el "*coachee*" ya que es éste mismo el que aprende de su propia experiencia y conocimientos.

Otra diferencia es que la relación entre el mentor y su aprendiz está dada por la jerarquía que ocupa uno y el otro dentro de la empresa, mientras que la relación en el "*coaching*" es más de camaradería y no existe jerarquía alguna ( Greever, 2010).

#### **4.- Código ético a cumplir**

La International Coach Federation, (ICF), la asociación de "*coachs*" más grande del mundo, establece una filosofía de "*coaching*" en la cual respeta al cliente como el experto en su vida y trabajo y cree en cada cliente como un ser creativo, con iniciativa y completo.

Basándose en este fundamento han creado un juramento de ética profesional basado en un código Deontológico, el cual les permite cumplir con el objetivo de respetar al cliente, y el de también, según Vivian Acosta (2009) una de las responsable de la Comisión Ética de la ICF, la de potenciar la imagen del "*coaching*" como herramienta de desarrollo para la excelencia. Ella sostiene que dicha imagen de eficacia, de utilidad, de credibilidad, la construyen todos los "*coachs*" no sólo a través de sus actos, sino también a través de lo que no hacen, es por eso que llama a la impecabilidad de los actos de los "*coachs*" para lograr una profesión que esté a la altura de lo que el "*coaching*" se merece.

El siguiente es un fragmento del juramento que propone la ICF:

"Como Coach profesional acepto y estoy de acuerdo en respetar mis obligaciones éticas ante mis clientes de "*coaching*" y ante el público en general.

Prometo compartir este código con la gente que practica el "*coaching*". Si llegara a violar este juramento o el código deontológico, acepto que el ICF, según su propio criterio pueda hacerme responsable de ello. Acepto además que mi responsabilidad ante la ICF por mi incumplimiento conlleve sanciones, como la pérdida de mi titularidad como miembro de la ICF y/o mis credenciales de la ICF".

El código deontológico en el cual se basa dicho juramento, establece lo siguiente:

1. “Me comportaré de manera que honre el "coaching" como "coaching" como profesión y me abstendré de realizar cualquier acto que pueda perjudicar la comprensión o el reconocimiento del "coaching" como tal”.
2. “No daré intencionadamente ideas equivocadas ni crearé falsas expectativas sobre los resultados que mi cliente pueda observar a través del proceso del "coaching" o a través de mis servicios como "coach”.
3. “Respetaré la confidencialidad de la información facilitada por mi cliente a no ser que éste autorice lo contrario o que sea requerido por ley”.
4. “Indicaré el momento en que mi cliente deje de beneficiarse de nuestra relación de "coaching" o pueda recibir mejor ayuda a través de otro "coach" o de otros recursos y en este caso animaré al cliente a realizar este cambio”.
5. “Intentaré evitar conflictos entre mis intereses y aquellos de mis clientes”.
6. “No proporcionaré a mis clientes, actuales o potenciales, ninguna información o consejo que no sea cierto o que este más allá de mi capacidad profesional”.
7. “Respetaré y reconoceré los esfuerzos y contribuciones de los demás”.
8. “Respetaré la creatividad y el trabajo escrito de los demás en el desarrollo de mis propios documentos”.
9. “Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales”.
10. “Respeto la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación”.

Tanto el juramento de ética como el código Deontológico se pueden leer completos en las páginas oficiales de la IFC, sea en su plataforma española o en la argentina, las cuales son las siguientes: <http://www.icfargentina.org> y <http://www.icf-es.com/>.

Opinamos y compartimos el punto de vista de Vivian Acosta, de que no existe ninguna actividad profesional que no deba desarrollarse bajo los más estrictos cánones de ética. Consideramos fundamental la implementación del código deontológico así como también el juramento, útil para darle un marco de referencia a una práctica tan nueva como el "coaching", ya que esta herramienta en manos equivocadas junto con su mala práctica puede causar mucho daño a las personas.

Esto permite, a nuestro juicio, que la gente pueda obtener información y comprender con mayor precisión el trabajo que puede realizar un "coach" y cuáles son los límites hasta los que puede llegar, que pueda sentir seguridad a la hora de optar por el "coaching" como disciplina para llegar a concretar sus metas y también al elegir su "coach" con el cual va a encarar dicho proceso.

# Capítulo II: ESCUELAS, CLASES Y ORGANISMOS DE COACHING

---

## 1.- Introducción

Existen en el mundo tres grandes escuelas que se identifican por su origen geográfico, las mismas coexisten y transitan su propio camino de forma paralela dentro de su desarrollo. Esto no significa que sean totalmente independientes, los autores creen que se alimentan constante y mutuamente entre ellas, los que las lleva a un desarrollo y actualización exponencial (Ortiz de Zarate, 2010, citando a Ravier, 2005).

Las escuelas son: Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, a partir de Timothy Gallwey y John Withmore; y la Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Julio Olalla y Rafael Echeverría.

## 2.- Escuela Norteamericana

La Escuela Norteamericana fue fundada por Thomas Leonard, pionero en el desarrollo del “*coaching*” profesional en todo el mundo. Leonard creó las primeras asociaciones de “*coaching*,” tanto la “*International Coach Federation*” (I.C.F), como la “*International Association of Coaching*” (I.A.C), también fue CEO de “*CoachVille.com*”, el portal de “*coaching*” en inglés más importante del mundo.

*“Las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan”,* afirma Leonard.

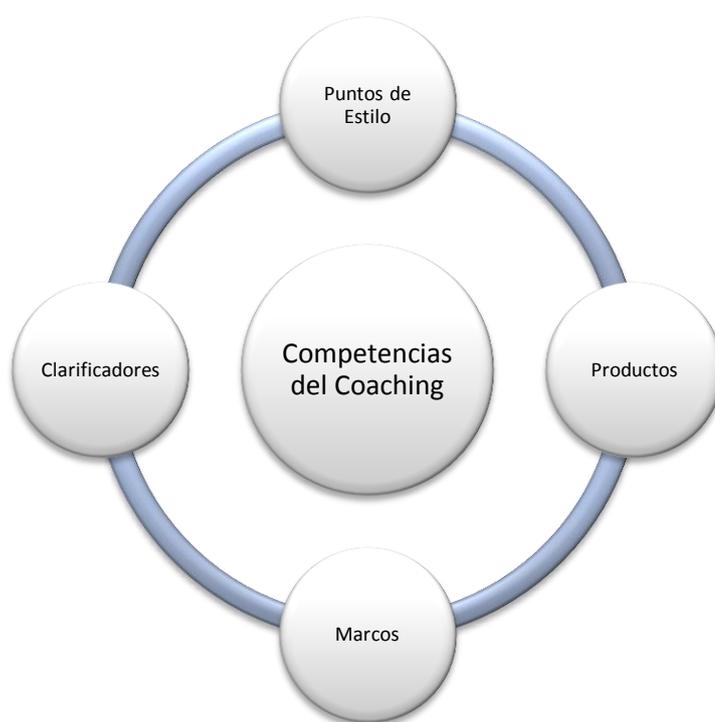
En fin lo que se trata de agregar es un puntal a la personalidad o compactar el yo en un tiempo en que es fácil la disolución o disgregaciones. (Ravier, 2005).

Silvia Moreno (2015) opina que el punto de partida es que el “*coaching*” puede existir siempre y cuando haya una diferencia entre la situación actual y la situación deseada (la meta). Los autores o pensadores que no comparten esta idea, consideran que al

modelo le falta fuerza y profundidad para provocar un cambio o aprendizaje verdaderamente transformador.

El estilo de “*coaching*” americano se basa en un formato autodenominado 5 X 15; esto hace referencia a 5 elementos interrelacionados y cada uno de ellos compuesto por 15 ítems.

**Gráfico N° 2: Estilo americano 5 x 15**



Fuente: [www.leoravier.com/documentos/Escuelas y Enfoques del Coaching](http://www.leoravier.com/documentos/Escuelas%20y%20Enfoques%20del%20Coaching).

Las 15 competencias que recogen las habilidades básicas que deben desarrollar los “*coachs*” para llevar a cabo una sesión con éxito son (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010):

1. “Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas”.
2. “Facilitar el autodescubrimiento”.
3. “Sacar lo más grande del cliente, pidiéndole que piense y actué a lo grande”.
4. “Disfrutar inmensamente del cliente, aumente la confianza”.
5. “Ampliar los esfuerzos del cliente”.
6. “Agigantar la curiosidad, para realizar un aprendizaje en doble sentido”.
7. “Reconocer la perfección de las situaciones”.
8. “Poner rumbo a lo más importante”.
9. “Comunicar claramente”.
10. “Contar lo que percibe”.
11. “Ser hinchita del cliente”.

12. "Explorar nuevos territorios".
13. "Saborear la verdad".

14. "Respetar la humanidad del cliente".
15. "Diseñar un entorno favorable".

Los 15 clarificadores son los que aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente, permitiendo así que el "coach" se oriente hacia lo que en cada momento resulte más importante. Estos son (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010):

1. "Urgente VS Importante".
2. "Afrontar VS Evitar".
3. "Hecho VS Interpretación".
4. "Deseo VS Necesidad".
5. "Oportunidad VS Posibilidad".
6. "Fuente VS Síntoma".
7. "Abriendo VS Comportamiento".
8. "Respuesta Vs Reacción".
9. "Aceptar VS Resistir".
10. "Referencia interna VS Referencia externa".
11. "Crear VS Eliminar".
12. "Problema VS Preocupación".
13. "Aceptación VS Resistencia".
14. "Dirigiéndose a VS Huyendo de".
15. "Presente VS Pasado".

Los 15 productos, otorgan los diferentes aportes que un "coach" puede otorgar, en un momento dado a su cliente y este pueda sacar el mayor provecho a la colaboración. Los productos son (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010):

1. "Nuevas perspectivas".
2. "Validación".
3. "Un mensaje".
4. "Energía".
5. "Solución".
6. "Estructura".
7. "Recursos".
8. "Un plan de acción".
9. "Opciones".
10. "Aprendizaje".
11. "Consejos".
12. "Estrategias".
13. "Feedback".
14. "Apoyo".
15. "Desafío o reto".

Los 15 marcos marcan las creencias en las que se mueve el "coach". Le permiten ampliar los mapas mentales al cliente. Estos son (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010).

1. "Todo se puede solucionar... o no.
2. "Siempre se puede disminuir el riesgo.
3. "Siempre hay una forma mejor.
4. "El éxito es un efecto".
5. "Las emociones nos enseñan".
6. "Posponer tiene un costo".
7. "La intuición es una forma elevada de la inteligencia".

8. "La respuesta existe".
9. "Los problemas son oportunidades".
10. "La confianza en sí mismo se construye".
11. "Todos tenemos ideas".
12. "La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá".
13. "El trabajo se puede disfrutar".
14. "La gente siempre da lo mejor de sí mismos, aunque no siempre lo haga".
15. "La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes personal".

Por último encontramos los 15 puntos de estilo que muestran la forma en que el "coach" debe relacionarse con el cliente para que el proceso de "coaching" sea fructífero. Los puntos de estilo son (Ortiz de Zarate, Miriam, 2010):

1. "Percibir correctamente lo que el cliente expresa".
2. "Responder claramente".
3. "Tomar en serio las preocupaciones del cliente".
4. "Articular de manera simple".
5. "Mantener el ritmo".
6. "Saber escuchar "entre líneas".
7. "Estar centrado en el cliente".
8. "Sentirse cómodo con los problemas".
9. "Ser ligero y neutro".
10. "Colaborar".
11. "Saber recibir y transmitir simultáneamente".
12. "Comunicar plenamente".
13. "Utilizar palabras fácilmente inteligibles".
14. "Estar seguro de sí mismo".
15. "Estar "con" el cliente".

Este estilo de "coaching" está caracterizado por una cultura práctica y ejecutiva. Se concentra en aumentar la autoestima y desafía a los clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismo, más que ningún otro estilo de "coaching". Esto ha provocado a que tenga una mayor difusión, no solo en Estados Unidos, sino a nivel mundial (Ortiz de Zarate, 2010).

### **3.- Escuela Europea**

La Escuela Europea tiene sus orígenes en el estadounidense Timothy Gallwey y en su celebrado libro "*The Inner Game of Tennis*", en el que promueve el juego interior que todo deportista tiene que librar en su mente, y que para poder tener éxito en el juego exterior tiene que estar consciente de lo que suceda en su cabeza y vencer los obstáculos que se le presenten, tales como el miedo y la desconfianza.

John Withmore (2002) adopta este pensamiento, e influenciado por el modelo de la psicología humanista crea una nueva metodología de “*coaching*”.

En su postulado comienza diciendo: “El buen “*coaching*” es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica, si se pretende extraer todo su asombroso potencial.”

Whitmore piensa que el “*coaching*” consiste en liberar el potencial oculto que tiene una persona para poder así incrementar al máximo su desempeño.

Él cree que un verdadero “*coach*” debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser.

Para lograr poder sacar el potencial establece las siguientes premisas (Ortiz de Zarate, 2010):

1. “Eleva la conciencia: Poder tener la capacidad de darse cuenta. Esto le permite al cliente tener una mayor comprensión de sí mismo y la posibilidad de identificar el lugar al que desea llegar. Esta conciencia se logra a través del autoconocimiento que alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. La tarea del “*coach*” es ayudar a los clientes a que tomen noción de su potencial que pueden llegar a desarrollar por sí mismos”.
2. “Asumir la responsabilidad: Esto implica conocer que somos dueños de nuestras propias acciones. Hacerse responsable es la única vía que tiene una persona de poder intervenir en su propia vida. Cuando uno se hace responsable puede preguntarse qué hacer y cómo intervenir. Solo así tendrá la posibilidad de actuar”.
3. “Desarrollar la confianza en uno mismo: Para saber que uno es un ser único y valioso que puede conseguir todo aquello que desea. La persona que logra creer en sí misma también puede confiar en los demás y en el futuro de una sociedad, tendrá una actitud más abierta al cambio y a las nuevas posibilidades”.

El modelo GROW es un modelo creado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, este se ha afianzado y relacionado ampliamente con la Escuela Europea. A continuación daremos una breve descripción de las etapas del modelo:

**GOAL:** Se refiere a la meta del proceso. Existen diferentes tipos de metas: meta final, de desempeño o intermedias y metas de proceso. Por lo general la meta final no está del todo bajo el control del cliente, muchas veces dependen de circunstancias externas, pero sirven de motivación e inspiración al “*coachee*”. Las metas intermedias

son previas a la meta final y si están más bajo el control de la persona. Las metas de proceso son las metas del día a día.

**REALITY:** es la realidad actual. El “*coach*” busca un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del cliente. En esta fase se utilizan preguntas que apuntan a los hechos y que permiten al cliente poder pensar.

**OPTIONS:** opciones y estrategias posibles. El “*coach*” ayuda a la persona a desarrollar un número importante de opciones para establecer y crear un plan de acción.

**WHAT, WHEN, WHO, WILL:** qué se va a hacer, cuando, cómo, quién, sumado a la voluntad de hacerlo. Es la fase de desarrollo del plan de acción, en la que se pregunta por la opción elegida y también por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién los obstáculos posibles, los apoyos, etc.

#### **4.- Escuela chilena u ontológica de Coaching**

La escuela chilena u ontológica, se basa en las ideas y trabajo de Fernando Flores, que luego Rafael Echeverría las toma y plasma en su libro “Ontología del Lenguaje” en el año 1994.

"La persona que aprende a ver la realidad de manera diferente, aprende a actuar de manera diferente" (Echeverría, 1994).

En un proceso de "*Coaching*" Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamientos habituales para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro-actividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación (Rigo, Salinas, 2014).

Julio Olalla uno de los creadores afirma: "El "*coaching*" ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación".

El “*coaching*” Ontológico posee una serie de postulados y principios que le permiten al cliente identificar qué tipo de observador está siendo y le enseña a ser un observador diferente, para poder afrontar de la mejor manera las situaciones de su día a día.

Los postulados son los siguientes (Echeverría, 1994):

- “Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. Establecen que el lenguaje es lo que hace a las personas el tipo particular de seres que son. El lenguaje es la clave para entender los fenómenos humanos”.
- “El lenguaje es generativo, crea realidades, genera ser. Dicho de otra manera, la forma en la que uno habla, colabora con la creación del ser que somos. Al hablar se modela la identidad y la realidad en la se vive”.
- “Los seres humanos se crean a sí mismo en el lenguaje y a través de él. Este tercer postulado deriva de los otros dos y desafía la creencia histórica de que cada individuo tiene una particular y especial forma de ser, fija e inmutable, y apuesta por la capacidad que tienen las personas de inventarse a sí mismos por medio del lenguaje. Esta apreciación da un enorme poder y la capacidad de jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser humano que queremos convertirnos”.

Principios:

1. “No sabemos cómo son las cosas: Sólo se sabe cómo las observamos o cómo las interpretamos”. “Tan sólo podemos observar nuestra verdad”, afirma Echeverría.
2. “No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a como actuamos: La acción genera ser. Este principio que relaciona la acción y el ser, abre el camino hacia el aprendizaje, porque a través de nuestras acciones, se puede llegar a modificar la identidad”.

El estilo Ontológico tiene la posibilidad de alcanzar un nivel de intervención más profundo por el hecho que el cliente en el proceso de “*coaching*” tiene la oportunidad de aprender a aprender, es decir, entender el tipo de observador que está siendo, las conversaciones que mantiene y su comportamiento, permitiéndole cambiar y modificar sus acciones para poder resolver de la mejor manera los problemas que se le puedan presentar.

## **5.- Organismos más importantes de Coaching**

Los organismos de “*coaching*” se constituyeron con el objetivo de generar un marco regulador y de referencia, tanto para los “*coachs*” y empresas, que se dedican a brindar dicho servicio, como para la gente y organizaciones que desean adquirir los servicios del “*coaching*.”

Entre los más importantes se encuentran:

**International Coach Federation (I.C.F):** La I.C.F fue fundada por Thomas Leonard en el año 1995 en los Estados Unidos, actualmente es la organización y fuente de recursos de “*coaching*” más importante y grande del mundo, cuenta con más de 25.000 miembros y tiene presencia en más de 120 países, entre ellos: Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia y España. Cabe destacar que es una organización sin fines de lucro y asociación individual, formada por los profesionales que practican el “*coaching*.” Los objetivos básicos de la I.C.F son promover el arte, la ciencia y la práctica del “*coaching*.” En el presente goza de un gran reconocimiento en todo el mundo, gracias a que desarrolla competencias claves en el “*coaching*”, puede unir a sus socios en una comunidad global, establece un código ético y deontológico, otorga un programa de certificaciones que es reconocido mundialmente, fomenta la constante investigación sobre el “*coaching*” y organiza conferencias alrededor de todo el mundo. La I.C.F cree en un futuro en que el “*coaching*” va a ser parte integral de una sociedad en pleno crecimiento y en el que cada miembro de la organización, va a representar la mayor calidad en “*coaching*” profesional.

**International Association of Coaches (I.A.C):** También creada por Thomas Leonard, es un organismo independiente que certifica a los “*coachs*” a nivel mundial. La misión que posee es ampliar el camino de entrenamiento, inspirar la evolución y el desarrollo constante del “*coaching*”, la aplicación y el respeto por las normas universales del “*coaching*”. Cuenta con más de 14.000 miembros y está presente en más de 80 países.

**Internatioanl Coaching Comunity (I.C.C):** Es una organización registrada en Londres, y creada en el año 2001, por Joseph O'Connor y Andrea Lages. A la actualidad llevan más de 8.000 certificaciones realizadas a lo largo de todo el mundo. A través de sus competencias de “*coaching*” fundamentales, sus estándares y ética, la ICC sustenta y desarrolla al “*coaching*” como profesión así como al “*coaching*” actividad.

## 6.- Clases de Coaching

En la actualidad existen diferentes tipos de “*coaching*”, las diferencias que presentan las categorías se deben a las influencias recibidas, en mayor o menor medida, de una escuela o corriente de otra, del cliente con el cual trabajan y el ámbito donde lo desarrollan.

Las distintas clases permiten a los “*coachs*” especializarse en aquellos ámbitos donde se sientan más cómodos y capaces, sean de su agrado, tengan mayor experiencia y deseen desarrollar su mayor potencial dentro del “*coaching*”.

A continuación se detallan las diferentes clases:

**6.1.- Coaching personal:** El “*coaching*” personal se ocupa en todas las dimensiones de vida del cliente: vida privada, relaciones personales, salud, trabajo. Si bien habrá áreas que tratar más importantes que otras, el “*coach*” se abrirá camino para tocar todos los aspectos de vida de la persona como sus dietas, sus relaciones con pareja e hijos, sus condiciones de vida y condiciones laborales (O’Connor, Lages, 2004).

Para Jeanne Marie Hilarie (2013) el “*coaching*” personal es: “El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad” y cita a Thomas Leonard creador del “*coaching*” personal: “Un “*coach*” personal es el socio ideal para que una persona logre sus objetivos. Es un entrenador de herramientas comunicacionales y de vida, que acompaña en la generación de cambios. El que brinda aliento en tiempos tormentosos. Es quien despierta a uno cuando está dispuesto a escuchar a su propia alma”.

**6.2.- Coaching ejecutivo:** En el año 2004, el “*Executive Coaching Forum*” definió al “*coaching*” ejecutivo como: Un proceso de desarrollo de liderazgo individual y de experiencia que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales, el cual se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, “*coach*” ejecutivo y “*coachee*” (directivo). En dicho proceso se manejan datos de múltiples perspectivas, basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado.

Para Fernando Anta (2015), “el “*coaching*” ejecutivo se caracteriza por ser un proceso de entrenamiento guiado, estructurado, personalizado y potencial al máximo, a alcanzar las metas propuestas gracias a un mayor grado de conciencia, que les permite asumir la responsabilidad de mejora y desarrolla la auto-confianza”

Anta (2015) menciona las siguientes ventajas que proporciona esta clase de “*coaching*”:

- Reflexionar y cuestionarse sobre las prácticas profesionales y su estilo de dirección.
- Favorece la asunción progresiva de nuevas responsabilidades y competencia.

- Aumenta la autoestima, confianza y seguridad en sí mismo.
- Clarifica el horizonte profesional o personal.
- Modifica creencias que limitan el desarrollo.

**6.3.- Coaching empresarial:** Se puede decir que el “*coaching*” ejecutivo es la alta gama del “*coaching*” empresarial. El “*coach*” de empresas ayuda a las personas en su trabajo en relación con cuestiones profesionales. El “*coach*” se concentra en el individuo y no en el sistema empresarial (O’ Connor, Lages, 2004).

Para Alejandro Fariña (2012), el “*coaching*” empresarial es aquel que se centra en el desarrollo de las habilidades de los integrantes de una empresa, logrando que cada uno de ellos consiga alcanzar su máximo potencial y si estos integran algún equipo, este pueda trabajar como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo común, lo que sin duda se transformará de manera directa en mejora de los resultados corporativos.

**6.4.- Coaching organizacional:** Es aquel que se centra fundamentalmente en entornos organizacionales, empresariales, de administración pública, negocios en fases de creación, empresas familiares, Pymes, O.N.G y organizaciones sin fines de lucro, con el fin de desarrollar y expansionar sus servicios. Los objetivos del “*coaching*” organizacional son (Garriga, 2015).

- Desarrollar una reestructuración organizativa.
- Establecer y/o mejorar la planificación estratégica.
- Gestionar el cambio.
- Mejorar el clima organizacional.
- Mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.

Marcos Telles (2011) dice: la misión del “*coaching*” organizacional es la de alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de equipo, la misión y visión compartida, creatividad y la flexibilidad.

**6.5.- Coaching de equipos:** Agirre, Galastegui, Sacanell, Fernandez, Sarasola, (2012), citan a Cardon Alain (2005) quien afirma que el “*coaching*” de equipos consiste en acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y del equipo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno.

Este tipo de “*coaching*” pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva (el propósito del equipo, sus metas y objetivos), y en la relación que llevan sus

miembros para llevarla a cabo. También apunta a destacar que el equipo no es un sistema que este aislado, sino que funciona como un subsistema de un sistema mayor. Varios autores suman o destacan también el trabajo que realiza el “*coach*” con el liderazgo dentro de los equipos, ayudando a disolver los obstáculos que se presenten en el desempeño grupal.

Algunos de los objetivos del “*coaching*” de equipos son (Cardon, 2005):

- Identificar la misión y visión compartida de la organización y del equipo.
- Tomar conciencia de la importancia del equipo y su impacto en la cadena de valor de la empresa.
- Transformación de un grupo de personas que trabajan juntas en un equipo de alto rendimiento.
- Desarrollar nuevas estrategias para resolver contradicciones, tensiones y conflictos en equipo, de manera generativa y constructora de alianzas sólidas para el futuro.
- Estimular la creatividad en el equipo y en la organización.
- La minimización del impacto negativo en el cambio organizacional, permitiendo la escucha de todas las voces del sistema.

**6.6.- Coaching deportivo:** En esta clase es donde empezó el concepto de “*coaching*”, ya que ha sido asociado tradicionalmente con el deporte. Tim Gallwey en su libro “*The Inner Game of Tennis*” (1974), propone que un atleta tiene dos adversarios: Uno es el oponente externo en la pista, estadio, arena o ring, el otro es el Interno: las limitaciones del atleta. Si se quiere ganar el juego externo primero hay que vencer el interno, esa batalla que todo deportista tiene que librar con sus propias limitaciones, afirma. Gallwey identificó a este rival como la parte que piensa demasiado, que analiza en exceso y que lo intenta con todas sus fuerzas de tal modo que el empeño interfiere con la acción. Pone el acento en la atención, en el saber que estás haciendo, en lugar de saber que deberías estar haciendo, de modo que se pueda cambiar la acción.

El “*coaching*” deportivo es uno de los tipos más utilizados en el ambiente de la competición y se centra en que el deportista pueda conseguir sus objetivos y metas deportivas. El “*coach*” tiene el objetivo de que el atleta consiga sacar a la luz su mejor versión, creyendo en sí mismo, que actúe con disciplina y mayor confianza día a día (Piqueras, 2013).

**6.7.- Coaching educativo:** Es una herramienta que puede ayudar a la mejora de la educación. Rosa Estañ Homs (2013), cita a Bou Pérez (2007), quien propone un modelo educativo de “*coaching*” de modo cooperativo, no directivo, que se base en los procesos de aprender-aprender, en el que los estudiantes no solo acumulan conocimientos, sino que llevan a cabo cambios profundos y transformaciones que cambien sus conductas y costumbres emocionales y sus hábitos de pensamientos, como la capacidad de seguir creciendo. El propósito del “*coaching*” educativo supone la instauración y realización de un proceso en tres ámbitos centrales: el ámbito familiar (*coaching* familiar), este brinda a los padres las herramientas necesarias para apoyar la formación que brinda la escuela. Otro de los ámbitos es el escolar (*coaching* de aula) que prepara a los educadores, maestros, guías, orientadores vocacionales, psicopedagogos y psicólogos educativos como asesores en el proceso de educación. El último ámbito que comprende el modelo es el personal del alumno, donde se ofrece al educando herramientas que le faciliten la concreción de sus proyectos y metas.

Rosa Estañ Homs (2013) afirma que el “*coaching*” educativo en la actualidad, es poco conocido, por lo tanto las instituciones educativas siguen buscando las soluciones a los problemas en los modelos de educación, en los asesores pedagógicos y otros profesionales relacionados a las humanidades y no siempre encuentran las soluciones esperadas.

Coincidimos en que es una disciplina poco conocida y a la cual falta mejorarla, ya que en la mayoría de las ocasiones no se refleja la verdadera realidad de lo que ocurre dentro de un aula.

**6.8.- Coaching político:** El “*coaching*” político según Gozalbes Begoña (2015), es aquel que le permite al político alinear sus objetivos personales con los del proyecto que se traslada a la ciudadanía. El “*coaching*” le permite a la persona que ocupa o está por ocupar un cargo definir sus metas claramente, le recuerda el verdadero motivo por el cual elige estar en la política en momentos de dudas o confusión, es una herramienta idónea para mantener una conexión dentro de contexto, donde el mundo real parece dividirse entre los que viven dentro y los que sobreviven fuera de la política, ayuda a gestionar los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar, le permite ganar confianza en sí mismo y poder transmitirlo a los demás, permite mejorar su capacidad de escucha para entender y ayudar con los problemas de los ciudadanos de su comunidad.

Gozalbes concluye diciendo que el gran reto del “*coaching*” político es combinar el trabajo de los asesores estratégicos, de campaña y de comunicación, y conectar todo ello con lo que el político piensa y en definitiva que llegue al ciudadano.

**6.9.- Coaching de sombra:** Consiste en un tipo de entrenamiento en el que un “*coach*” observa actuar en tiempo real a su “*coachee*”, en contextos donde experimenta dificultades. El concepto refiere a que el “*coach*” sigue a su cliente como sombra y realiza un proceso de observación importante, sin participar, lo que le permite a la persona llevar a cabo sus tareas como lo hace normalmente.

Esta clase de “*coaching*” analiza de forma sigilosa, puntual y en la práctica cuáles son los puntos fuertes y débiles del proceder y las resistencias al cambio que presenta el individuo. Esta acción le da la oportunidad al “*coach*” de poder diseñar e implementar estrategias de intervención más específicas y eficaces.

Generalmente este tipo se lo relaciona con el “*coaching*” ejecutivo, por lo que en su mayoría se utiliza en profesionales que poseen personal a cargo o personas que mantienen contacto diario con público (Bayo, 2015).

Los principales objetivos son (Garriga, 2015):

- Lograr comprender rápidamente cómo y para que se mantienen comportamientos errados.
- Detectar conductas estereotipadas.
- Poder cambiar el foco de percepción de los problemas.
- Lograr comunicar de manera efectiva.

## **7.- Crecimiento del Coaching**

Todas las organizaciones y “*coachs*” del mundo coinciden que el “*coaching*” es una herramienta que ha tenido un crecimiento acelerado y explosivo en esta última década, gracias a los increíbles resultados que han obtenido tanto las personas como las organizaciones. Sin embargo no existen muchos documentos o información que cuantifiquen este desarrollo notable que ha manifestado el “*coaching*”, así como también la cantidad actual de “*coachs*” certificados que hay y la cantidad de ingresos que estos generan en el mercado. El último estudio realizado a nivel mundial fue el “*ICF Global Coaching Study*” en el año 2012 por la “*International Coach Federation*”.

Este estudio fue la continuación de un proyecto comenzado en el año 2006 en el cual se encuestaron a 5700 “coachs” de 73 países, pero para el 2012 el número de encuestados fue de 12.000 un poco más del doble, y se realizó en 117 países de todo el mundo, en dicha encuesta no solo participaron “coachs” miembros de la ICF, sino “coachs” en general, cuyo único requisito fue que debían ser “coachs” que trabajaran profesionalmente como tales.

Los datos que arrojó el estudio fueron:

- 1) El número total de “coachs” profesionales a nivel global a ese año era de 47.500. Al año 2015 se estima que ese número se ha elevado de 55.000 a 60.000 “coachs” en todo el mundo.
- 2) Latinoamérica según el estudio, fue la región en donde más creció el número de graduados de programas “coaching”.
- 3) La mayor cantidad de “coachs” se encuentran es Europa en donde había 52 “coachs” cada 1.000.000 de habitantes, seguido por los Norteamérica, que a esa fecha había 46 “coachs” cada 1.000.000 habitantes. En Latinoamérica el número ascendía a 4 “coachs” por el millón de personas.
- 4) El Ingreso generado por la disciplina a nivel mundial en el año 2011 fue de 1.900 millones de dólares. Siendo Europa y Norteamérica las áreas que más recaudaron. En Latinoamérica se generaron aproximadamente 73 millones de dólares. En la actualidad se estima que se ha incrementado el nivel de ingreso que genera el “coaching” a 2.500 millones de dólares aproximadamente por año.
- 5) Los “coachs” tuvieron un promedio global de ingresos equivalente a 47.900 dólares anuales.

El informe se puede leer completo en la siguiente página:  
<http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012/>.

Pensamos que el “coaching” es una disciplina que sigue en constante desarrollo, por lo que en la actualidad, cada vez son más las investigaciones que se realizan sobre el tema, los ámbitos y áreas que incluyen el “coaching” a sus filas, las personas que se interesan por saber que es, las que aspiran el día de mañana a ser “coach” y adoptarlo como una modalidad de vida y profesión, sumado al gran aumento de organismos que se dedican a formar y certificar “coachs” en todo el mundo.

# Capítulo III: EL COACH

---

## 1.- Habilidades y características del coach

El "*coach*" como mencionamos anteriormente, es esa persona que acompaña al "*coachee*" en el proceso que emprende para poder llegar a un estado deseado o a una determinada meta por medio de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más efectiva (Silveti, 2014). Marco Telles (2011) lo considera como un líder que se preocupa por planear un crecimiento personal y profesional de las personas, grupos y de sí mismo. González (2009), lo define como un director en el arte de vivir la vida, quien te ayuda a poder alcanzar tus objetivos, tus sueños más importantes, es aquel que te da las herramientas necesarias en cada momento de tu vida para conseguir lo que te propongas. Es una persona que se centra en el presente. La I.C.F lo detalla como un profesional que hace que su cliente profundice sobre sí mismo y pueda sacar lo mejor de él.

A continuación describiremos las distintas características y habilidades que tienen que tener los "*coaches*" según la mirada de diferentes organismos y autores.

William Hendricks (1996) uno de los más prestigiosos "*coachs*" del mundo considera las siguientes características como las esenciales que hacen a un buen "*coach*":

- 1. FeedBack:** Los "*coach*" establecen una dirección al cliente, tienen que brindar una constante retroalimentación, otorgan tareas que permiten desarrollar mejor las habilidades que conducen al éxito. El "*coach*" cuestiona las creencias limitadoras y refuerzas las positivas a través del "*Feedback*".
- 2. Claridad:** Un "*coach*" se asegura de tener claridad en su comunicación, si esto no es así las personas empiezan a fallar o a no ser productivas, o peor aún comienzan a asumir lo que debe hacerse y esto cuesta siempre tiempo y dinero.
- 3. Apoyo:** Hace referencia al apoyo que brinda un "*coach*", tanto a la persona como a un equipo. Este brinda la ayuda que necesitan, ya sea información, materiales o simplemente comprensión.
- 4. Construcción de confianza:** Permite que los clientes tengan el conocimiento de que el "*coach*" cree en ellos y en lo que hacen, señala los éxitos logrados y revisa las causas que llevaron a ese éxito.

El "*coach*" otorga reconocimientos cuando se trabaja buscando la excelencia para lograr los objetivos.

- 5. Mutualidad:** Significa compartir una visión sobre las metas comunes. Para asegurarse esto el "*coach*" tiene que tomarse junto al cliente, el tiempo necesario para dejar bien en claro desde un principio las metas y objetivos a alcanzar. Algunas preguntas claves que tienen que hacer los "*coachs*" son: ¿Cuáles son los pasos a realizar para lograr las metas? y ¿Por qué esta meta es tan importante para el cliente?
- 6. Empatía o Perspectiva:** Los "*coachs*" tienen que lograr comprender el punto de vista de los "*coachees*". Tiene que realizar preguntas para lograr involucrarse con las personas, que revelen las realidades que estas viven. Mientras más preguntas haga más se acerca un "*coach*" al interior de un individuo. Nunca debe asumir que sabe el pensamiento o sentimiento de los clientes.
- 7. Riesgo:** Tiene que hacer entender que los errores no son castigados, siempre y cuando se aprenda de ellos.
- 8. Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el "*coach*" actúe de manera repentina y precipitada, que no cometa el error de brindar respuestas "viscerales", ya que estas pueden minar la confianza y la capacidad de pensar y reaccionar del cliente.
- 9. Confidencialidad:** Hendricks afirma: "Los mejores "*coachs*" son los que logran mantener la boca cerrada". Poder lograr la confidencialidad de la información individual obtenida, es la base de la confianza y por ende la credibilidad como líder.
- 10. Respeto:** Comunicar y dar respeto a todos los clientes por igual, tratar a todos más allá de sus ideas y pensamientos, con la profesionalidad correspondiente.

Cárdenas Marciano (2007), sostiene que para que el "*coach*" no caiga en los efectos de transferencia, terapia, tutoría, cuando olvide respetar los propósitos y voluntades del cliente o cuando caiga en los juicios respecto a la personalidad, capacidad y desempeño de la persona, el "*coach*" tiene que contar con habilidades que le permitan la interacción y la retroalimentación entre él y su cliente con el fin de llevarlo al cumplimiento del plan realizado.

Las habilidades son las siguientes:

1. **Auto-Conocimiento:** Un buen "*coach*" es consciente de sí mismo y de las habilidades que posee, es capaz de observarse y criticarse, aceptar que tiene defectos, limitaciones, temores, reglas y juicios.
2. **Habilidad para motivar:** Tiene que darle al "*coachee*" ese impulso que necesita para afrontar el proceso del "*coaching*". Esta motivación en realidad proviene del cliente, de su interior, y el trabajo del "*coach*" es mantener esa llama viva durante todo el proceso. La retroalimentación es la herramienta y piedra angular de la motivación, se ejerce en base a la aplicación de los criterios objetivos para medir el desarrollo de la persona.
3. **Congruencia y valores:** Debe existir la consistencia en el "*coach*" entre lo que piensa, dice y hace. El "*coach*" no puede exigir al "*coachee*" algo que él mismo no está dispuesto a realizar. Entre los valores más importantes que debe poseer Cárdenas (2007) considera los siguientes: Honestidad consigo mismo y su cliente, confianza, seguridad en sí mismo, compromiso en llegar hasta el final del proceso, empatía con el cliente, sin intimar y el cumplimiento de los estándares de "*coaching*".
4. **Habilidad de relacionarse:** Las relaciones interpersonales en el coach significan su continuo alimento, la forma en que entabla la interacción con sus clientes. Una buena relación crea la Sinergia necesaria para poder llevar adelante el proyecto. La relación "*coach*"- pupilo es virtuosa para las partes.
5. **Flexibilidad:** Hace alusión al abanico de herramientas que tiene el "*coach*", múltiples recursos, diferentes ángulos de ver un problema y sus soluciones, a resurgir con nuevas fuerzas después del fracaso, a detectar, asimilar, confrontar y resolver el cambio en los momentos adecuados.
6. **Comunicación eficaz:** El proceso de comunicación en el "*coaching*" requiere la formación de ideas claras, facilidad de síntesis, concreción y simpleza en la transmisión y una percepción profunda del impacto que causa el mensaje, capturar la respuesta, reinterpretarla y reintentar, para lograr el efecto que espera.
7. **Habilidad proactiva:** El "*coach*" requiere ser en todo momento un pensamiento activo dirigido al logro de un objetivo concreto. En el "*coaching*" pro-actividad es que el "*coach*" se anticipe más que reaccione a las necesidades de los clientes,

buscar soluciones antes que explicaciones de los problemas, enfocarse en los resultados y no en los retrasos, cumplir con la agenda establecida a partir del plan.

8. **Disciplina:** Esta es la única seguridad que tiene un "coach" para lograr sus metas. La disciplina le otorga fortaleza, plenitud y destreza.
9. **Competencia de servicio:** Un "coach" honesto debe evaluar primero el caso del cliente y poder determinar si es de su completa competencia o en caso contrario, derivarlo a algún colega experto en el tema. También deberá determinar si las habilidades del cliente les son suficientes para poder lograr sus metas y no otorgarles falsas esperanzas. Por último tiene que proponer soluciones creativas y prácticas basadas en técnicas y métodos realistas.
10. **Capacidad emprendedora:** Tiene que tener el valor de incursionar en la incertidumbre, asumiendo los riesgos de los resultados, siempre a plena conciencia y responsabilidad, sobre todo en una época de cambios tan vertiginosos como son los que se dan en el siglo XXI. El "coach" eficaz por naturaleza es emprendedor y generador de cambio.
11. **Capacidades empresariales:** Las empresas pueden ser clientes de un "coach", para ayudarlas a cumplir sus objetivos es necesario que tenga habilidades administrativas, organizativas y directivas. Tiene que tener la capacidad de diseñar planes estratégicos que se puedan aplicar a las organizaciones que le contratan. Tener visión sistemática para evaluar riesgos y contextos más amplios detectando posibles oportunidades y amenazas. Esta habilidad es necesaria si la rama de aplicación del "coach" es el "empresarial".
12. **Herramientas y técnicas:** Conocimientos de los procesos del "coaching" y uso de herramientas para la administración, cumplir y hacer cumplir los estándares y normativas del "coaching".

Por último se consideraran las 11 competencias que para la I.C.F son las más importantes que debe poseer un "coach". Estas se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 2: Competencias de la I.C.F**

Bloques	Competencias del Coach
<b>Establecer los cimientos</b>	Adherirse al código deontológico y estándares profesionales. Establecer el acuerdo de "Coaching".
<b>Crear conjuntamente la relación</b>	Establecer confianza e intimidad con el cliente. Estar presente en el proceso de "Coaching".

<b>Comunicar con efectividad</b>	Comunicar activamente. Realizar preguntas potentes. Comunicar directamente.
<b>Facilitar aprendizajes y resultados</b>	Crear conciencia. Diseñar acciones. Planificar y establecer metas. Gestionar proceso y responsabilidad.

Fuente: [www.icf-es.com](http://www.icf-es.com)

Podemos observar que generalmente las habilidades, requeridas por los buenos "coachs" son prácticamente las mismas o parecidas. Algunos autores pueden agregar o considerar algunas más, dependiendo del área donde estos se desarrollen o donde deseen profundizar sus investigaciones.

## 2.- Herramientas y técnicas

Los "coachs" más allá de las habilidades que poseen, para lograr ayudar a los clientes a cumplir con los objetivos que se han propuestos, en las sesiones de "coaching" utilizan diferentes herramientas y técnicas, con el fin de incitar a las personas a examinar su manera de pensar y actuar, formular estrategias para superar obstáculos, y reconocer las fortalezas y recursos que lo van a apoyar en el proceso de alcanzar sus metas y objetivos deseado (Martínez e Irama, 2011).

A continuación se menciona y explica las técnicas y herramientas, que a nuestro juicio son las más relevantes dentro del "coaching".

**2.1- Programación Neurolingüística (PNL):** La PNL es una técnica que estudia las 3 grandes áreas que le dan su nombre:

Programación: El modo en que las personas secuencian sus acciones para alcanzar sus objetivos

Neurología: La mente y el modo en que pensamos.

Lingüística: El modo en que utilizamos el lenguaje y en que éste nos afecta.

La PNL se inició en los Estados Unidos en la década del 70, con los trabajos de lingüísticas del profesor John Grinder y del psicólogo Richard Bandler.

Sus estudios comenzaron al estudiar a las personas que eran exitosas en sus áreas y por sobretodo eran excelentes comunicadores, a partir de ellos crearon un modelo de habilidades de comunicación que podían ser enseñados a los demás y se pudieran lograr grandes resultados (Astorga, Francisco para [www.pnlyexito.com](http://www.pnlyexito.com)).

Estudia el modo en que las personas utilizan sus 5 sentidos para almacenar y acceder a sus experiencias y como estas afectan a sus emociones y conductas. Si se logra comprender como procesamos la información de nuestro entorno, como la organizamos y como obtenemos los resultados, si estos últimos no son buenos, podemos modificar la conducta y orientarla hacia resultados exitosos (Blardone, 2014).

Cerna Vergara (2014), describe las siguientes ventajas que le aporta la PNL a los "coachs":

- Optimiza al máximo los resultados del proceso: Le brinda información sobre la conciencia y comprensión de la forma de pensar del cliente que le permite realizar acciones orientadas al problema concreto.
- Permite generar preguntas de impacto positivo y motivador.
- Incorpora un íntimo "*rappor*t" o sintonía con el cliente: El "*coach*" puede igualar su comportamiento, ritmo y lenguaje no verbal con el del cliente y de manera natural este se puede sentir más abierto, receptivo y dispuesto a recibir lo que el "*coach*" le dice.
- Son técnicas sencillas fáciles de incorporar.

María José Martín (2013) comenta cómo la PNL sirve para mejorar y potenciar tres aspectos fundamentales de un "*coach*". Estos son:

**Observar:** Tiene herramientas que permiten observar el lenguaje no verbal de las personas, sus micro-movimientos que marcan la coherencia o incoherencia entre lo que dice y como lo dice. La postura, los gestos, tono de voz, movimientos oculares del cliente, le otorgan un gran caudal de información al "*coach*" que tendrá la oportunidad de despertar su intuición y así poder realizar preguntas más acertadas.

**Escuchar:** Para poder realizar una escucha activa y profunda es necesario que el "*coach*" reduzca su diálogo interno al mínimo, la PNL tiene herramientas prácticas como la utilización de anclas que hacen que se pueda controlar de manera inmediata ese diálogo interno y poder permitir una buena escucha al cliente. También ayuda al "*coach*" a poder detectar las creencias limitantes que se esconden en el lenguaje de

las personas, por medio de lo que dice y la detección de palabras claves que se puedan comentar, se puede obtener mucha información sobre los hábitos y pensamientos del cliente, a partir de ahí se puede establecer un mapa mental para poder modificar estas creencias limitantes en superadoras.

**Preguntar:** El modelo de PNL ayuda al "*coach*" a realizar preguntas más acertadas, y que permitan la transformación. Hay 3 factores claves:

- La omisión: No siempre se dice exactamente lo que se pretende decir, sino que se omiten detalles.
- Las distorsiones: Muchas veces el cliente modifica los elementos del contenido de una conversación con el fin de desligarse de responsabilidades de sus acciones.
- Las generalizaciones: Se convierten en categorías amplias de un mismo tema.

La PNL utiliza preguntas específicas para cada uno de estos factores, ayudando al cliente a transformar algo que limita en algo que lo empodere.

Ella concluye que tener las herramientas de la PNL, para un "*coach*", le permitirá tener mayor efectividad en sus sesiones ya que podrá establecer una conexión más profunda con la persona, accediendo a su parte menos consciente provocando cambios sostenidos en el tiempo.

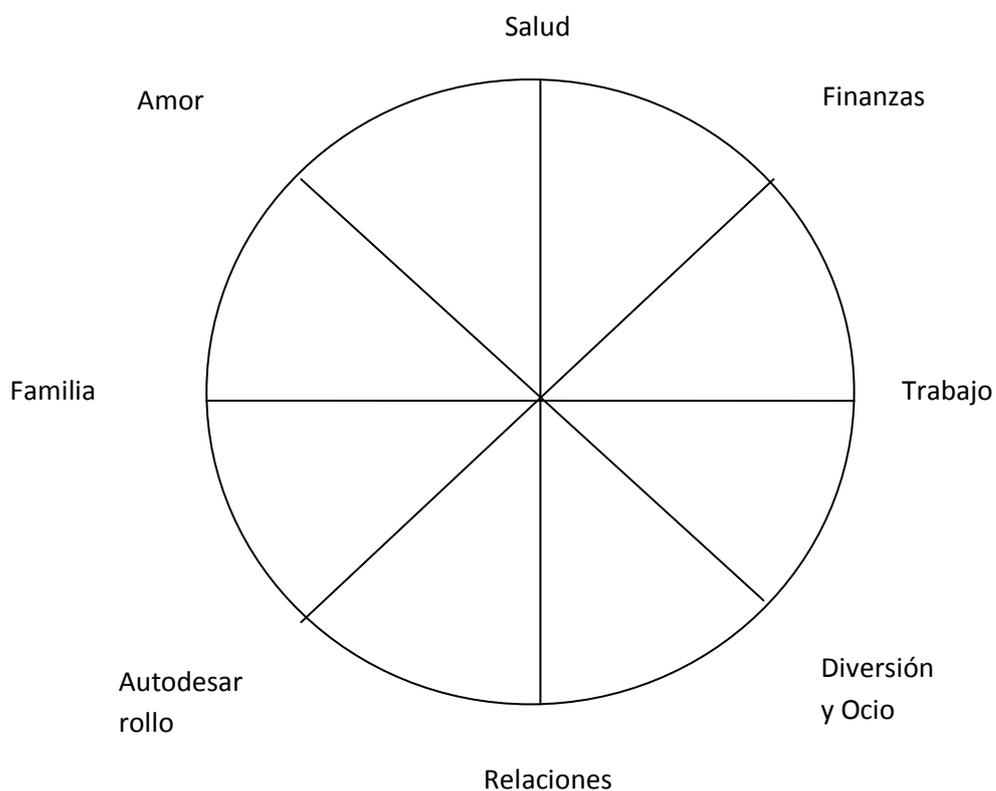
**2.2- Rueda de la vida:** Es una herramienta clásica utilizada en el proceso de "*coaching*". Alberto Blázquez Guzmán (2015) afirma que es una herramienta simple pero a su vez potente, muy gráfica y se puede apreciar de inmediato cuáles son las áreas a mejorar. Además lo realmente efectivo de este ejercicio es que lo realiza y evalúa uno mismo, entonces el resultado que se ve, es lo que simplemente le está pasando a uno en su vida.

Laura Mateo (2013) en su página web describe a la rueda de la vida como una herramienta que brinda muchas posibilidades, que puede medir diferentes variables, indicando en las mismas los puntos a mejorar. También permite detectar distorsiones en nuestros hábitos e intentar comprender porque aparecen. Concluye diciendo que la potencialidad que tiene esta herramienta para conocerse uno más a sí mismo y reflexionar sobre las habilidades que poseemos.

¿Cómo funciona la rueda de la vida?, Blázquez Guzmán (2015) lo explica de una forma muy sencilla, se hace un círculo y se lo divide en ocho partes, los cuales representan los diferentes aspectos que más le importan en la vida de una persona,

por ejemplo: Familia, Salud, Trabajo, Relaciones, Amor, Autodesarrollo, Finanzas, Ocio y diversión. Aclaramos que las áreas no son las mismas para cada cliente, es él quien decida qué aspectos de su vida poner en la rueda.

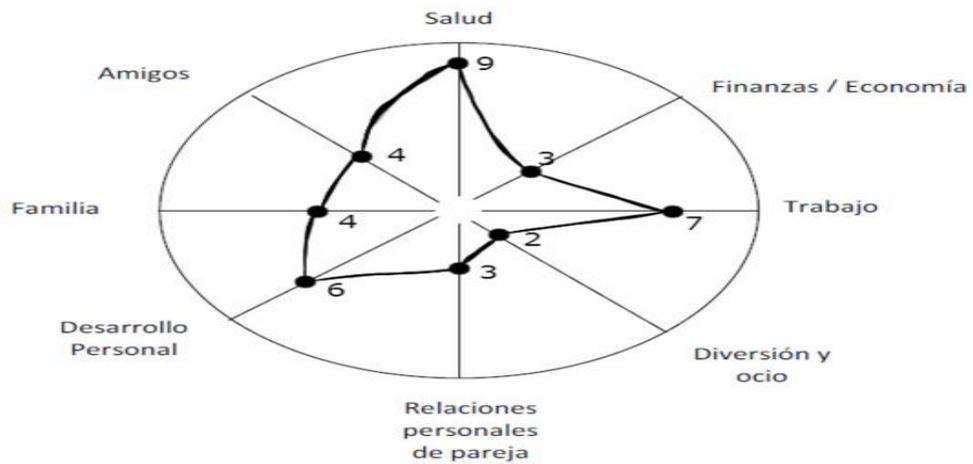
**Gráfico N° 3: Rueda de la vida**



Fuente: <http://www.abcoach.es/>

Luego viene la parte de la evaluación, en donde se pone un valor del 1 al 10 en cada una de las áreas, por ejemplo en salud sí se marca un punto cerca del centro se está hablando de un 1, si se marca un punto cerca de la palabra salud se dice que prácticamente es un 10. Una vez marcados todos los puntos en cada una de las líneas, lo que se hace es unir los puntos mediante líneas como se puede ver a continuación.

**Gráfico N° 4: Resultado**



Fuente: <http://www.abcoach.es/>

El resultado que arroja es una forma, que es la que se analiza. La pregunta que se hace aquí es, si se ha obtenido un círculo bastante grande, porque sí el resultado es una forma extraña o un círculo muy pequeño quiere decir que hay áreas que se deben mejorar y es aquí cuando hay que ponerse en acción tanto el "coach" como el cliente, para trabajar en resolver las áreas críticas y agrandar el círculo con el fin de darle a la persona un mayor equilibrio en su vida y así pueda avanzar en el proceso de cumplir con los objetivos y metas propuestos.

**2.3- Preguntas:** Las preguntas sirven para muchas cosas. En la fase inicial se pregunta para recabar información y determinar los hechos. En las fases sucesivas, el "coach" pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, profundizar en su pensamiento y averiguar que quiere, por qué lo quiere, como puede obtenerlo o que le impide alcanzarlo. O'Connor y Lages (2004) afirman: "Las preguntas tienen una extraña cualidad: no se pueden dejar de responderlas. Lo obligan a uno a reflexionar sobre sus vivencias, incluso si la respuesta es <no se>, para llegar a ello primero se ha tenido que pensar en la pregunta y revisar su experiencia".

Ellos sostienen que las preguntas constituyen el principal medio por el que el "coach" explora las cuestiones que le importan al cliente y les permite resolverlas. Pueden ser muy poderosas pero para esto tienen que ser muy precisas.

Han creado un modelo de preguntas que resulta altamente efectivo, y lo describen de la siguiente manera:

- 1) Suelen comenzar con la palabra <<Qué>>: Las preguntas que empiezan con la palabra "Qué" permiten explorar objetivos, valores y creencias limitadoras y demás obstáculos que hay que superar. Algunos ejemplos de preguntas poderosas son: ¿Qué es lo que quieres?, ¿Qué es lo que te importa?, etc.
- 2) Deben conducir a la acción: Las preguntas poderosas están orientadas a las soluciones, entenderlas no son suficientes para resolver el problema o lograr un objetivo. Es necesario hacer algo al respecto.
- 3) Orientadas a los objetivos y no a los problemas: El "*coach*" se centra en el presente y futuro, más que en el pasado. Las buenas preguntas mueven a la persona hacia un futuro diferente y mejor.
- 4) Llevan al cliente hacia el futuro más que buscar explicaciones en el pasado: Señalan el camino hacia adelante.
- 5) Contienen presunciones poderosas que ayudan al cliente.

La estructura básica de una buena pregunta es la siguiente: "*Qué... Tú... Verbo... Futuro Positivo*".

El "Qué" hace la pregunta específica y orientada al objetivo. El "Tú" la aplica al cliente y lo responsabiliza. El "Verbo" significa acción. El "Futuro Positivo" conduce al cliente hacia al futuro que desea.

Ejemplos de preguntas poderosas: ¿Qué es lo que quieres?, ¿Qué otras opciones tienes?, ¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr tu objetivo?, etc.

**2.4- Otras herramientas:** A continuación describimos otras herramientas que son útiles para los "*coachs*" en sus sesiones (Martínez e Irama, 2011).

- Perfil biográfico: Es utilizado como guía a fin de elaborar preguntas sobre la situación de la vida actual del "*coachee*".
- La línea de la vida: Es una representación gráfica de aquellos eventos que han marcado o tenido influencia en la vida de la persona, hasta llegar a la situación actual de la persona.
- Mapa mental: Plasmar en un gráfico la relación entre el ser interior y la realidad exterior en la que vive.

- Eneagrama: Proporciona una autoevaluación de las características de las personalidades, y otorga una serie de reflexiones esenciales en relación a los puntos débiles y fuertes de la persona.
- Modelo " A a F": Permite al "*coach*" poder verificar sus propias creencias, manteniéndolas activas independientemente de los diversos elementos que lo rodean.

Las herramientas del "*coach*" son útil para múltiples finalidades, lo que siempre hay que tener en cuenta es que cada persona es única por lo tanto el "*coach*" tendrá que optar por la que se adecuó más a la situación actual del cliente y permita ayudarlo a cumplir con los objetivos propuestos y poder avanzar en el proceso del "*coaching*".

### **3.- Aprendizaje.**

Decidimos incluir esta sección porque hemos llegado a la conclusión de que para cumplir satisfactoriamente el proceso de "*coaching*", el "*coach*", las personas y las organizaciones que se aventuran en él y llegar al estado deseado tienen que realizar un cambio y este cambio se transforma en un aprendizaje.

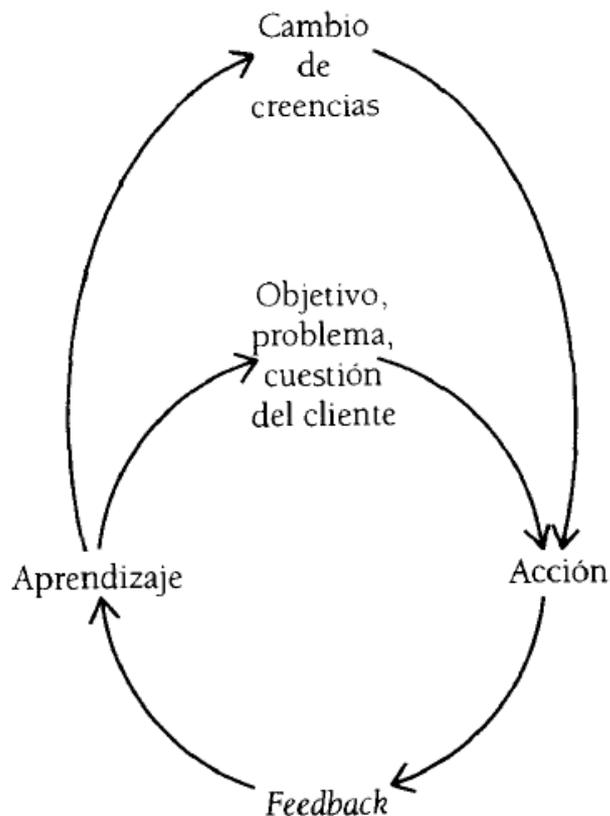
El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, o en el potencial de conducta, producido por la experiencia (Baron, Robert, 1997).

Germán Dueñas Ramia (2002), profesor de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo define al aprendizaje individual como: "El cambio que las personas introducen en sus reglas o criterios de decisión al interaccionar, de modo que tal cambio resulte significativo para explicar el curso de futuras interacciones". Y ofrece una definición para el aprendizaje organizativo como: " El proceso de alineación de los miembros de una organización con un conjunto de hipótesis o teorías".

En un proceso de "*coaching*" se fomenta el cambio, aprendizaje y acción, este aprendizaje en las sesiones, significa que el "*coach*" debe incrementar o dotar de nuevas capacidades al "*coachee*" para que aumente su nivel de acción efectiva y poder lograr resultados que antes estaban fuera de sus posibilidades. Se da un aprendizaje que va más allá de transmitir información y conocimiento, sino que se llama a la acción, y esta acción en sí es un aprender a actuar ([HTTP://ayudacoach.com/](http://ayudacoach.com/), 2013).

Joseph O'Connor y Andrea Lages (2004), apuntan un modelo de aprendizaje relacionado con las creencias, aseguran que el "coach" que trata con las creencias de su cliente, no sólo resuelve los problemas, sino que cambia la forma de pensar que constituía el origen de ese problema. Basándose en el trabajo de Chris Argyris y su modelo de aprendizaje del Doble Bucle (1978), han realizado un estilo denominado "Coaching de Doble Bucle", ya que introducen la creencia del cliente en el bucle de realimentación y puesto que las creencias actúan a modo de reglas omnipresentes sobre lo que es o no posible. Como resultado del "coaching", la persona también podrá ser más creativa en otras áreas de su vida. El cliente aprende que sus creencias acerca del problema son parte de él y cambiar esas creencias puede emprender nuevas acciones que no sólo permitan solucionar el problema, sino que lleven a nuevas experiencias y así adquirir un nuevo aprendizaje.

**Gráfico N°5: Coaching de doble bucle**



Fuente: Joseph O'Connor y Andrea Lages, Coaching con PNL, (2004).

# Capítulo IV: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

---

## 1.- Fundamentos de la investigación

El interés por este tema surgió por el hecho de escuchar repetitivamente la palabra “*coaching*” en los medios de comunicación, principalmente en el ámbito deportivo, y los resultados que los deportistas lograban al utilizarlo o implementarlo. Al no conocer nada en esta materia, nos propusimos averiguar y recavar la mayor cantidad de información posible, para luego poder compartirla con todo interesado que desee conocer sobre este tema.

Por medio de la mirada, experiencia y opinión de distintos “*coachs*” de la ciudad de Mendoza, junto con la información otorgada por distintas organizaciones, se pretende construir un marco de referencia, detallando como está la situación actual del mismo en la provincia, determinar el grado de conocimiento que las organizaciones y personas poseen sobre el concepto de “*coaching*”, si los mismos utilizan esta herramienta y el motivo que las lleva a contratarlo, como se ha desarrollado durante este tiempo, los principales beneficios que otorga, etc.

## 2.- Objetivos

Los objetivos que nos planteamos cumplir al realizar este trabajo son los siguientes:

- Realizar una descripción clara y precisa sobre que es el “*Coaching*”, su origen, cuál es su finalidad, cómo funciona y diferenciarlo de otras técnicas y procedimientos.
- Señalar las diferentes y más importantes corrientes y escuelas de “*Coaching*” que existen en el mundo, las distintas orientaciones y los organismos de certificación y regulación más importantes del mundo.
- Exponer las principales características y habilidades que debe poseer un “*coach*” a la hora de guiar a su cliente en el proceso y mostrar las técnicas y herramientas con las que puede contar.
- Poder determinar la situación actual del “*coaching*” en la Provincia de Mendoza.

- Conocer el grado de información que manejan las organizaciones y las personas sobre el concepto de "*coaching*".
- Cuáles son los tipos y características de las organizaciones que utilizan esta herramienta, si cumplen con sus expectativas, si vuelven a utilizarlo y recomiendan a otros.
- Ver quiénes son los principales beneficiarios del proceso dentro de las organizaciones.
- Quiénes son las principales organizaciones que brindan el servicio de "*coaching*" en Mendoza, y cuál es la corriente que más influye en ellas.
- Ver cómo ha sido su desarrollo en la provincia a lo largo de los últimos tiempos.

### **3.- Hipótesis**

Proponemos para el trabajo las siguientes hipótesis:

1. Las organizaciones de Mendoza están en conocimiento sobre el "*coaching*" como una herramienta organizacional.
2. Las organizaciones que han utilizado el "*coaching*", en caso de ser necesario, vuelven a requerir los servicios de un "*coach*".
3. En los últimos años ha crecido el número de empresas que han incorporado el "*coaching*" a sus organizaciones.

### **4.- Técnicas de investigación**

La estrategia metodológica a utilizar es descriptiva (Hernández Sampieri, 2010) en un marco cualitativo, ya que a partir de las experiencias y conocimientos adquiridos por los "*coachs*" profesionales, y de la información otorgada por las organizaciones, sobre dicho tema, se podrá obtener un panorama respecto de la situación actual de cómo el "*coaching*" se conoce y utiliza en Mendoza. Poder determinar las características de las empresas que lo utilizan, así como también de las organizaciones y de los "*coachs*" independientes que brindan dicho servicio. Observar cómo ha sido la evolución del "*coaching*" en los últimos años en la provincia. Establecer y relatar los motivos principales que llevan a las empresas utilizar dicha herramienta.

Para poder recolectar la información necesaria se seleccionó una muestra de 31 "coachs", certificados y pertenecientes a distintas escuelas y corrientes. Se les realizó un cuestionario, el cual para su realización se tomó de base el estudio denominado "*Market Coaching' 08*", "realizado por el Equipo Market Coaching '08 ® de la ICF España, integrado por Emilio Arsuaga (PCC), Miriam Ortiz de Zárate (PCC), Luis Picazo (PCC) y Rosa Zappino (ACC)". Éste contiene preguntas abiertas que permite expresarse y brindar mayor información sobre sus experiencias. También, preguntas cerradas con varias opciones, con jerarquización de las mismas y preguntas a las que se pueden agregar puntajes. Para construir el marco de referencia, visitamos distintas organizaciones de la ciudad de Mendoza, preguntando de forma directa, si conocen y han utilizado el "*coaching*" y los beneficios logrados. Para esto, la muestra establecida es de 50 a 100 organizaciones, de diferentes rubros y tamaños, para que sea representativa, la selección de las mismas estuvo sujeto a un tipo de muestreo probabilístico, aleatorio simple.

Para analizar los datos obtenidos de las preguntas cerradas se estableció una distribución de frecuencias las cuales son presentadas a través de gráficos como histogramas, gráficos de barras y circulares (Hernández Sampieri, 2010). Dichos resultados serán presentados para todo el público interesado.

# Capítulo V: RESULTADOS Y ANÁLISIS.

A continuación, realizado el trabajo de investigación, procederemos a presentar y analizar los resultados obtenidos. Estos darán un contexto de cómo está la situación del “coaching” en la provincia y sentarán las bases para poder establecer las conclusiones pertinentes a dicho trabajo.

## 1.- Conocimiento del concepto de “Coaching”

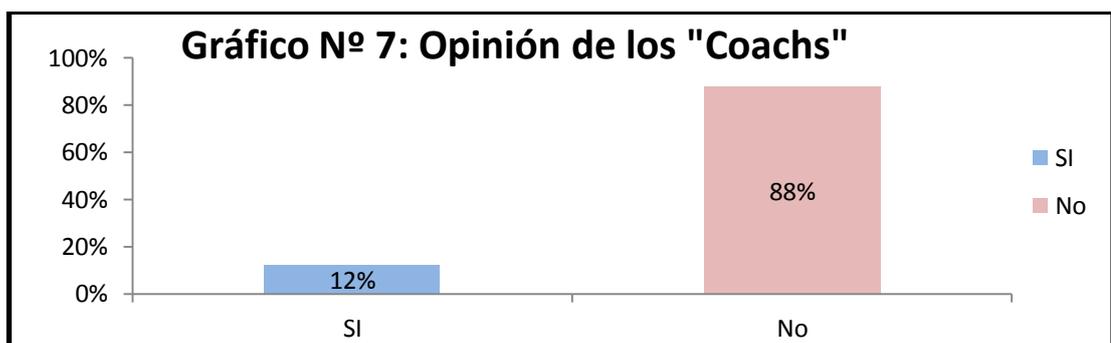
Podemos observar en el siguiente gráfico, cual es el porcentaje de organizaciones, que tienen noción o una idea, sobre lo que significa “coaching”.



Fuente: Elaboración Propia.

Apreciamos como un 61% de la muestra tiene conocimientos sobre esta herramienta, mientras que un 39% no ha escuchado hablar nada de él.

Por otra parte, la opinión que tienen los distintos “coachs” sobre si las organizaciones cuentan o no, con información sobre lo que es el “coaching” es la siguiente:



Un 88% de los “coachs” piensa que las organizaciones “No” tienen la información “suficiente” sobre lo que engloba e implica un proceso de “coaching”, ellos creen que tal vez han escuchado hablar del tema, pero no conocen ni los beneficios ni las aplicaciones que puede brindar. El principal motivo que señalan es que la disciplina es relativamente nueva, sumado a la falta de difusión en la provincia. El 12% restante, afirma que el concepto ya está bastante arraigado en el mercado, por lo tanto, las organizaciones “Si” cuentan con la información suficiente de lo que es el “coaching”.

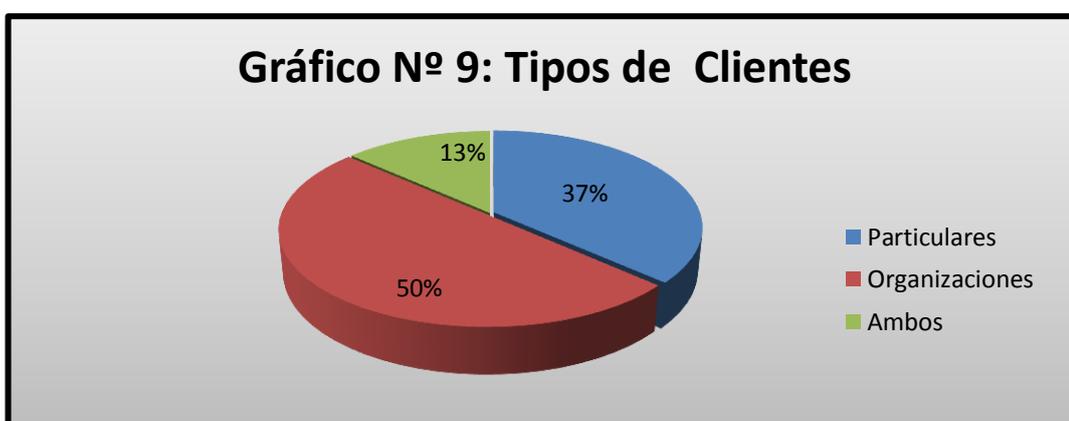
A su vez los “coachs” de los particulares tienen el siguiente pensamiento:



El 90% establece que no conocen lo que es, y vuelven a mencionar la falta de difusión como la principal causa, el otro 10% afirma que, al igual que las organizaciones, el concepto ya está instalado, por lo tanto ya se conoce entre la gente.

## 2.- Principales Clientes.

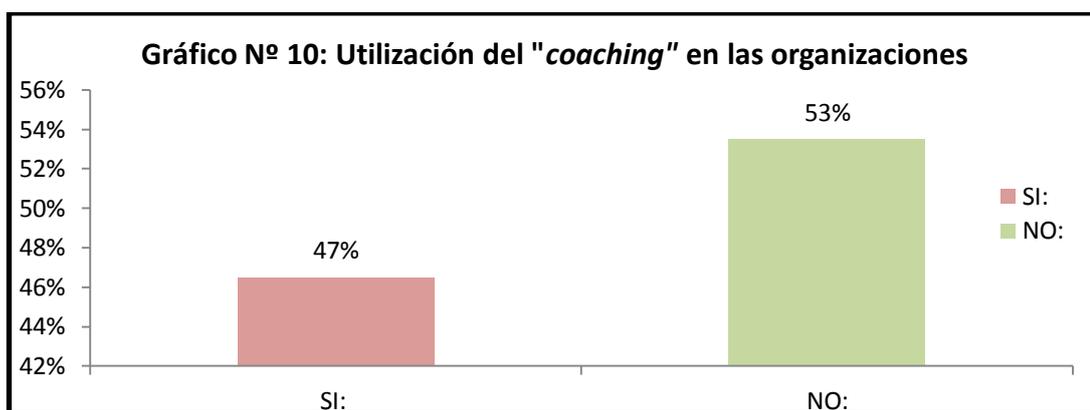
En el siguiente gráfico detallamos con quienes trabajan principalmente los “coachs”, ya sea particulares, organizaciones o ambos por igual.



Un 50% de los “coachs” brinda sus servicios a organizaciones, al tener mayor conocimiento lo demandan más, un 37% trabaja principalmente con particulares, mientras que el 13% restante trabaja con ambos de manera indistinta.

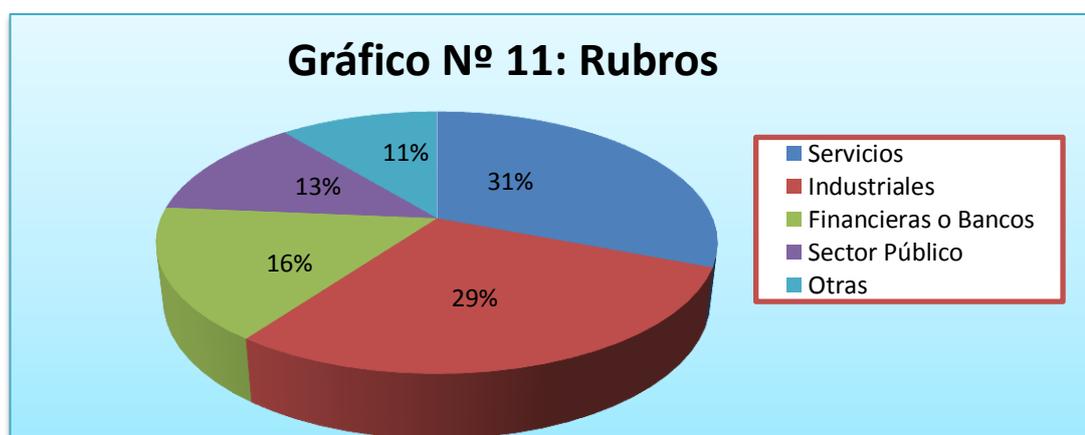
### 3.- Implementación del “coaching” en las organizaciones.

En este apartado deseamos mostrar como ha sido la inserción del “coaching” en las organizaciones, por medio de la experiencia que han tenido las mismas al utilizar la herramienta o el servicio, como la de los “coachs” al trabajar dentro de ellas.



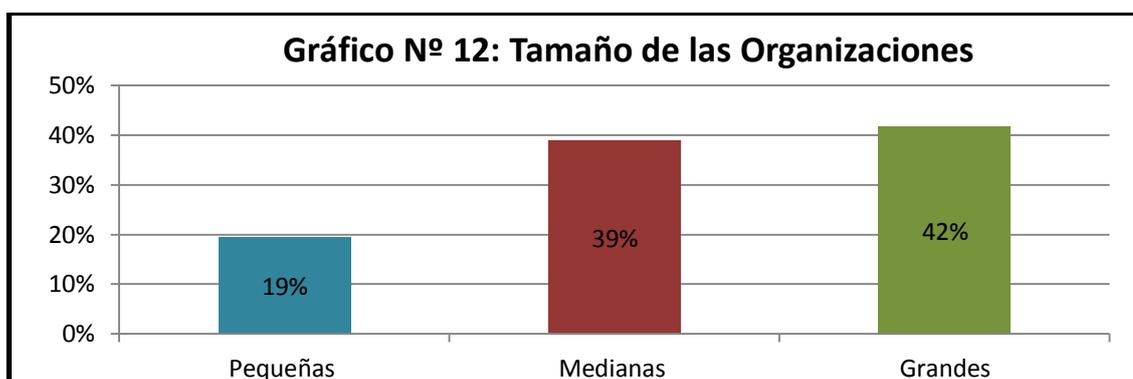
Podemos ver como el 47% de las organizaciones, en Mendoza, que conocen lo que es, utiliza o ha utilizado el “coaching”, el otro 53%, si bien asegura haber oído de él, no lo implementa ni lo ha hecho.

Las organizaciones que contratan el servicio de “coaching” pertenecen a los siguientes rubros:



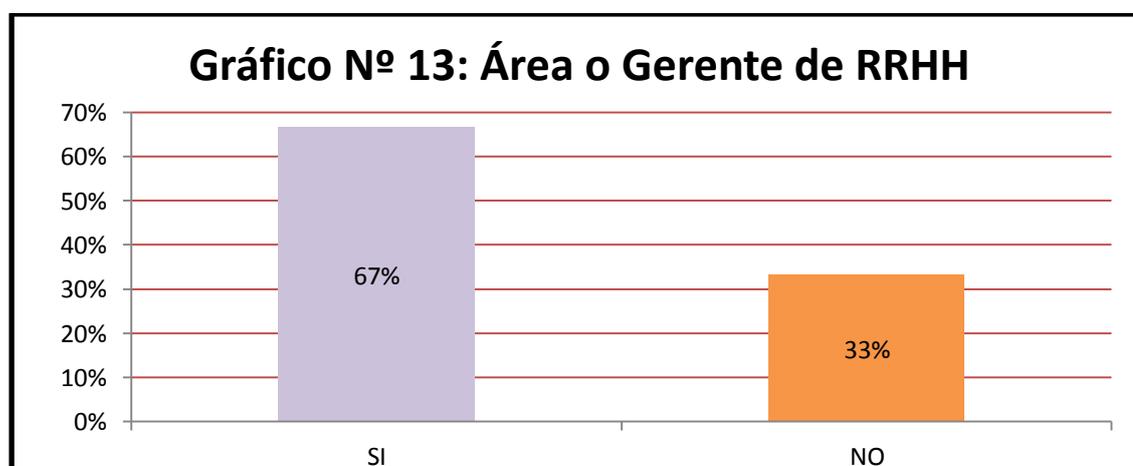
Las de Servicios son las que más demandan las tareas de un “coach” con un 31%, la siguen las Industriales con un 29%, Financieras o Bancos 16%, el Sector Público 13% y Otras un 11%, dentro de otras se incluyen O.N.G, Organizaciones Sin Fines de lucro, Tecnológicas, etc.

El tamaño de estas organizaciones se distribuye de la siguiente manera:



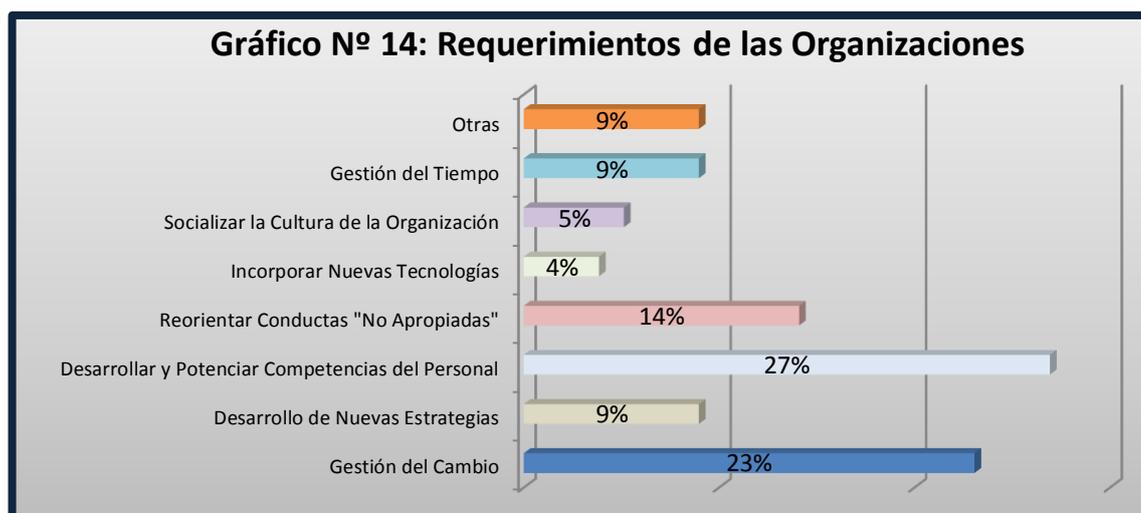
Como observamos un 42% de las organizaciones son de tamaño grande, es decir, que poseen en su estructura más de 200 empleados, esto a nuestro entender es lógico, por lo que el caudal de recursos al que pueden acceder es mucho mayor, favoreciendo el conocimiento del “coaching”, el 39% pertenece a organizaciones medianas, entre 50 y 200 empleados y por último un 19% son pequeñas.

A continuación decidimos incluir un gráfico en donde se refleja si se cuenta o no, con un área o Gerente de RRHH. Siendo esta la encargada de: detectar la necesidad de aplicar mejoras en el desempeño de su personal (rendimiento, felicidad, comodidad, etc), así como también, contactar y contratar los servicios de un “coach”.



Un 67% cuentan con un área o gerente de RRHH, mientras que un 33% no lo tienen, algunos “coachs”, aseguran que a partir del trabajo que realizan ellos, las organizaciones toman conciencia de la importancia de contar con un área de Recursos Humanos, es por ello que buscan la manera de implementarlo.

A la hora de contratar a un “coach” las organizaciones lo que buscan en ellos es lo siguiente:



Principalmente lo que más piden es un Desarrollo y potenciamiento de las competencias en su personal (27%), lo sigue es que realicen una Gestión del cambio (23%), Reorientar las conductas “no apropiadas” de sus empleados (14%) Mejorar la gestión del tiempo, Desarrollar nuevas estrategia y otros motivos lo buscan en un (9%), Socializar la cultura de la organización (5%), y por último Incorporar nuevas tecnologías en un (4%).

En un nivel más específico preguntamos a los “coachs” que actividades piden puntualmente las organizaciones y el estudio arrojó los siguientes resultados:

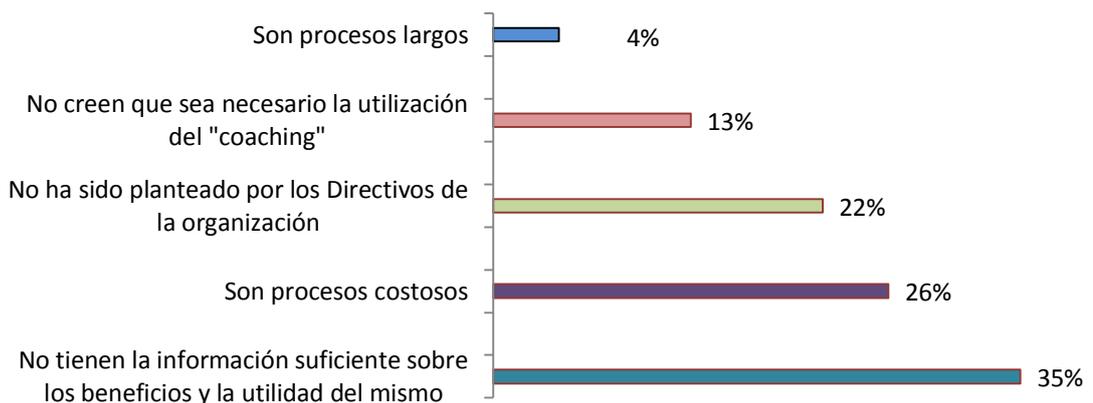
1. Mejorar la capacidad de comunicación de las personas.
2. Fomentar la pro-actividad.
3. Fomentar y mejorar capacidades de liderazgo.
4. Resolver conflictos.
5. Fortalecer y mantener el desempeño de su personal.
6. Mejorar el proceso de la toma de decisiones.
7. Conciliar la vida personal con el trabajo de los empleados.
8. Incorporar y poner en práctica nuevos conocimientos.
9. Por razones del propietario.
10. Adoptar y acoplar nuevas políticas de RR.H.H y otras funciones.

11. Mejorar el proceso de creatividad e innovación.
12. Disciplina.
13. Modificar procesos.
14. Otras (mejorar la performance “*management*”; ayudar con la convivencia intergeneracional; fusiones de empresas; temas económicos; manejar la incertidumbre; hacerse cargo de responsabilidades; fortalecimiento de equipos; incorporar “felicidad en el trabajo”).

Se ve como los primeros 3 puestos están orientados a las competencias del personal, siendo el primero: “Mejorar las capacidades de Comunicación de las personas”.

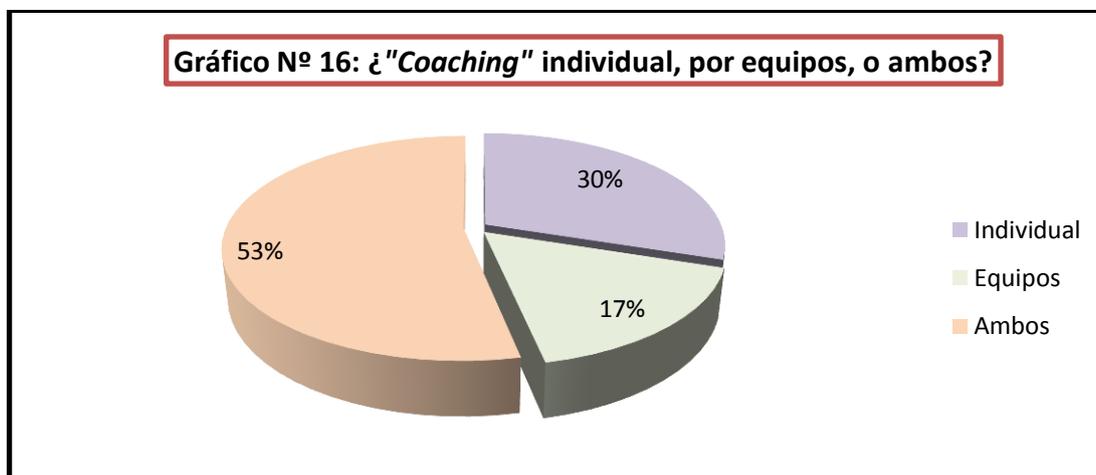
Así como hay requerimientos por el cual contratan “*coaching*”, también están las razones por las cuales las organizaciones no lo contratan y son las siguientes:

**Gráfico N° 15: Motivos por el cual "No" utilizan "Coaching"**



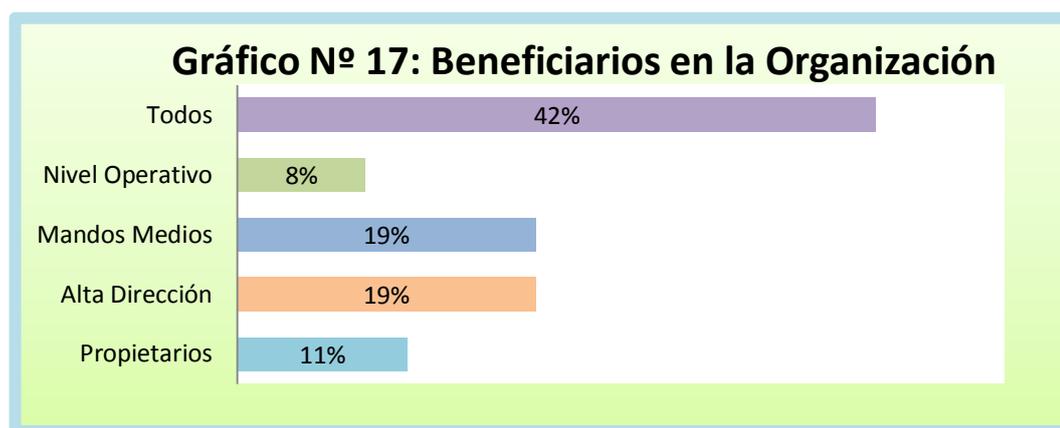
Los resultados reflejan que la mayoría de las organizaciones no contrata el “coaching” en principio, por no tener la suficiente información sobre la utilidad, los beneficios y la aplicación del mismo, el porcentaje es del 35%. Otras alegan que la implementación del mismo incurre en un costo muy elevado y no están en condiciones de hacerlo, 26%. En un 22% ni siquiera fue planteado entre los directivos de la misma. No creen que sea necesaria la utilización del “*coaching*” en un 13%. Y por último las que piensan que son procesos muy largos ocupan un 4%.

Los “coachs” dentro de las organizaciones realizan “coaching” de forma individual, de equipos o ambas. En el grafico que se muestra a continuación observamos cual es el que más y menos utilizan.



Podemos percibir que los “coachs” consideran productivo utilizar ambos métodos, en un 53%, porque les permite satisfacer mejor las necesidades de las organizaciones; mientras los que utilizan solo “coaching” individual representa el 30%; y por equipos un 17%.

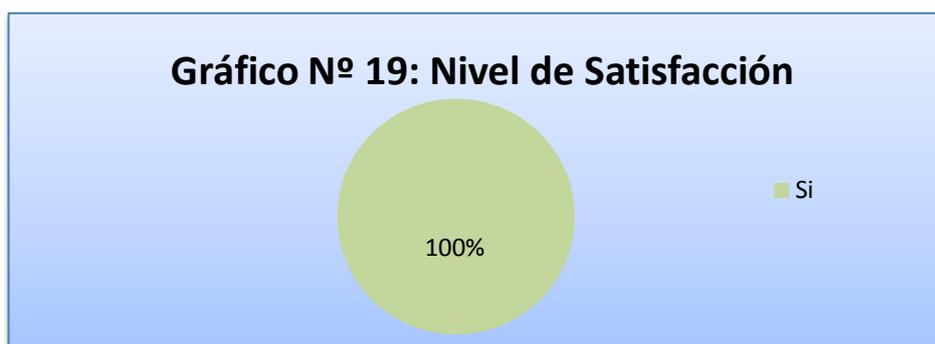
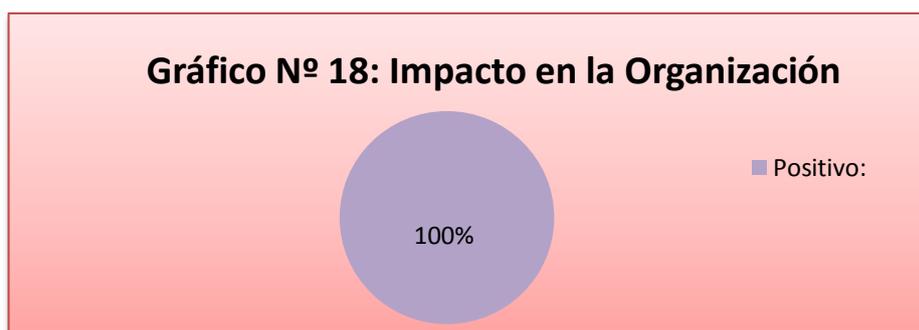
Una vez finalizado el proceso de “coaching”, los principales beneficiados según la mirada de los “coachs” y de las organizaciones son los siguientes:



Ambos coinciden en que “Todos” se benefician en un 42% de la muestra, ya que indirectamente a que sector se aplica el proceso, éste termina repercutiendo en toda la organización. Por otro lado la Alta dirección y los Mandos medios se benefician en un 19%, el “coaching” que se aplica principalmente a estos puestos es el ejecutivo.

Los Propietarios en un 11%, generalmente reciben “*life coaching*” o “*coaching individual*” y por último el nivel operativo es el menos beneficiado obteniendo un 8% de la muestra, es razonable que el porcentaje sea tan bajo, ya que estos realizan generalmente, tareas más técnicas.

Terminado el proceso de “*coaching*” consultamos por el impacto que tuvo, y por el nivel de satisfacción obtenido, los resultados son los siguientes:



Paradójicamente el 100% de la muestra, aseguró estar satisfecho con el proceso de “*coaching*”, y afirmó que provocó un impacto positivo dentro de la misma, vale aclarar que a las organizaciones se les informó que, no soy “*coach*” y no pertenezco a ningún organismo de certificación, con el fin de que no se sintieran presionados a responder afirmativamente y así condicionar su respuesta.

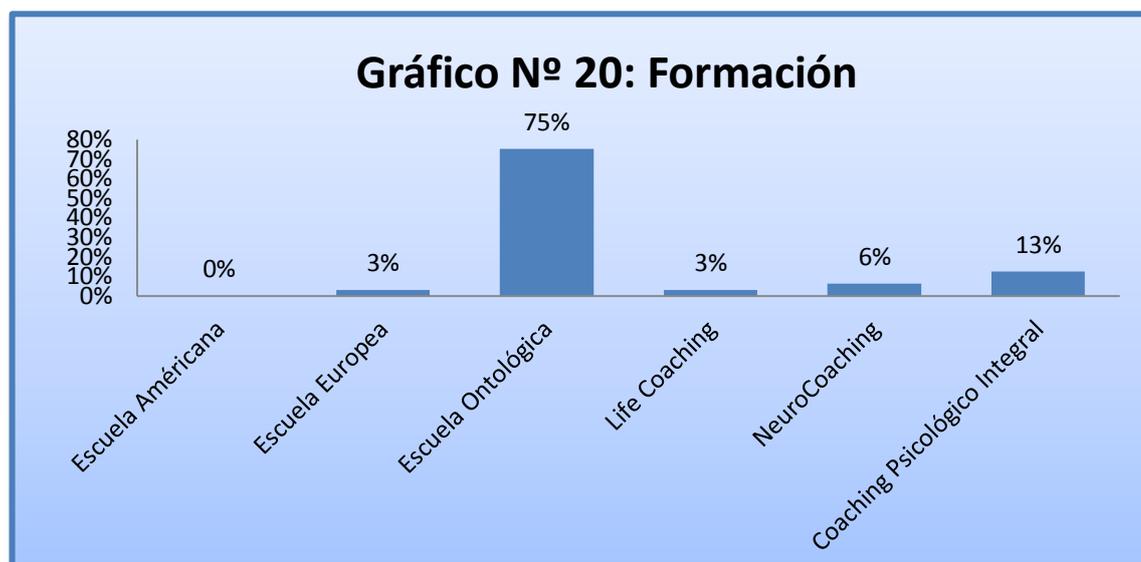
#### **4.- Características y Metodologías de trabajo de los “*Coachs*” en Mendoza**

Mostraremos a continuación, cuales son las formas en que se desenvuelven los “*coachs*”, que herramientas utilizan, período de vigencia en el mercado, cual es la base de su formación, medios de contratación, etc.

#### 4.1.- Base de Formación

Como explicamos en el Capítulo número dos, en el mundo existen tres escuelas o corrientes principales de “*coaching*”: la Escuela Americana, Escuela Europea y Ontológica, sin embargo, en el mercado de la provincia de Mendoza, han surgido nuevas ramas, las cuales cuentan con sus respectivos organismos de certificación. Estas son: el “*Coaching Psicológico Integral*”, creada por Fernando Osta, Julieta Casnati y Julio Gonzales Acosta y la otra es el “*NeuroCoaching*” que también cuenta con su propio organismo de certificación, a cargo de María del Carmen Abraham.

En el siguiente gráfico se observa cual es la base de formación de los “*coachs*” en Mendoza:



Claramente vemos como la mayoría de los “*coachs*” tienen una formación Ontológica 75%, el motivo se debe, a nuestro entender, a la cercanía con el país vecino de Chile, cuna de la “Escuela Ontológica”, sumado a que los organismos de certificación más antiguos pertenecen a esta rama. En segundo lugar se encuentra la formación referida al “*Coaching Psicológico Integral*” con un 13%, creemos que el hecho de que haya sido creada en la provincia ha llamado la atención de las personas que quieren certificarse.

Lo sigue “*NeuroCoaching*” con un 6%, Escuela Europea y “*LifeCoaching*” con un 3% y por último de la Escuela Americana no hay “*coachs*” que estén certificados por la misma.

## 4.2.- Herramientas Utilizadas

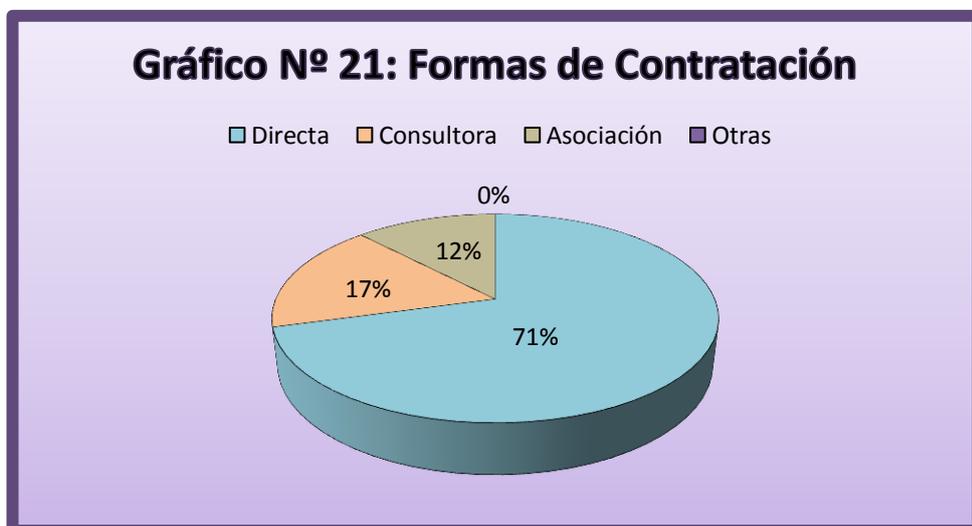
Si bien en el capítulo número tres se detallaron algunas herramientas, los “coachs” de Mendoza, no utilizan solo una en sus sesiones. La explicación que dan es que se adecuan al cliente o “coachee” con el que tienen que trabajar, al tipo de problema que se disponen solucionar o si la sesión es individual o de equipos.

Así como están las generales, como preguntas incisivas, la escucha activa y el diagnóstico previo, la gama y variedad de herramientas de cada “coach”, está supeditada a la escuela de su formación y a la continua, o no, capacitación que ha realizado cada uno por cuenta propia. Por ejemplo los “coachs” certificados en “Coaching Psicológico Integral” en su mayoría utilizan las herramientas “Empowerment” o la “V.A.C.H”, basada en valores, actitudes, capacidades y habilidades, creadas por los titulares del organismo. Los “coachs” ontológicos, generalmente, usan herramientas basadas en la corporalidad, gestión lúdica, el abordaje ontológico, etc.

A la hora de medir la satisfacción o no de un proceso de “coaching”, las herramientas que más utilizan son: las encuestas de satisfacción, el seguimiento post-proceso, el feedback constante de sus clientes, evaluaciones de desempeño, el cumplimiento de los objetivos planteados previo al inicio del proceso, por medio de indicadores personalizados de cada “coach”, etc.

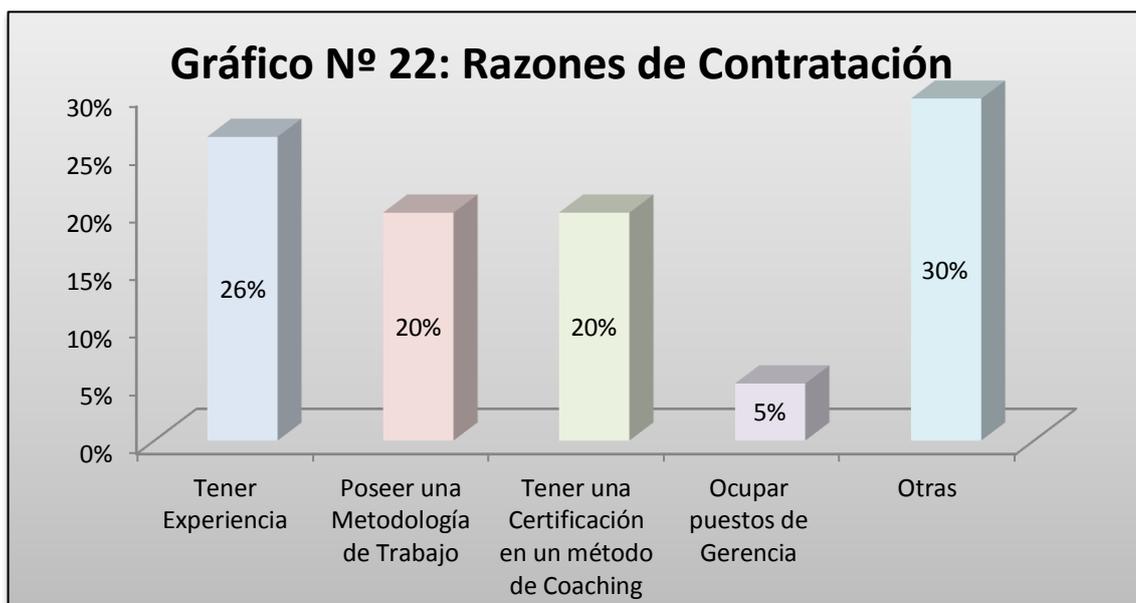
## 4.3.- Contratación

Existen diferentes formas de contratar a un “coach”, estas se reflejan en el siguiente gráfico.



El 71% de los “coachs”, es contratado de forma directa por sus clientes, un 17% a través de una consultora y el 12% restante lo contratan por Asociaciones, de las cuales son miembros activos.

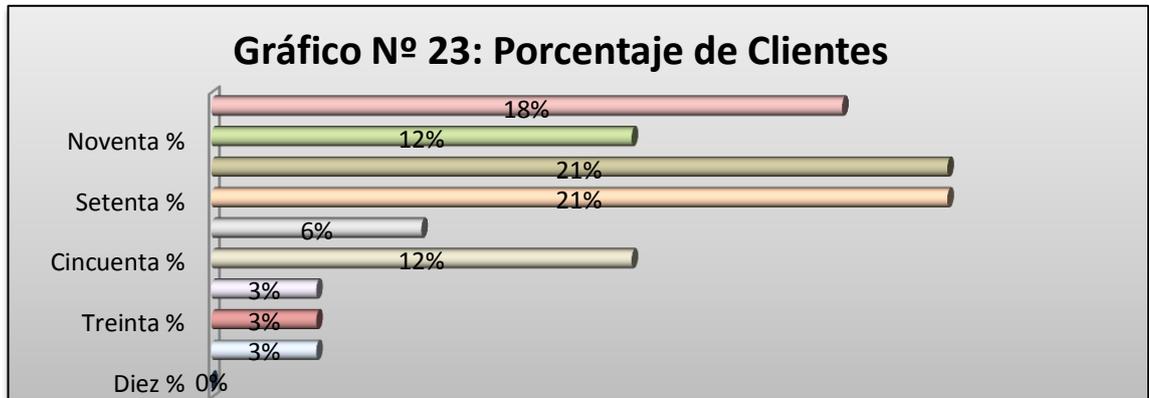
Demostrada la manera de contratación, seguiremos con las razones más relevantes, por los cuales son contratados los diferentes “coachs”.



El 30% de la muestra contrata por “Otras”, dentro de esta opción, especificaban puntualmente por “Referencia” o “Recomendación”, el 95% de los “coachs”, que eligió esta alternativa, asegura que los contratan por la valía de algún cliente con el cual han trabajado anteriormente, un 26% por que tienen la experiencia suficiente para afrontar el caso a solucionar, en un 20% los contratan, o porque tienen una cierta metodología de trabajo ya pre-determinada y los clientes creen que funciona o porque tienen una certificación en un Método de “Coaching”, en el último lugar con un 5% la razón que les dan a la hora de contratarlos es porque ocupan o han ocupado puestos de gerencia.

De la pregunta anterior viendo los resultados que íbamos obteniendo, surgió la pregunta, tanto a las organizaciones, como a los “coachs”, si estas o sus clientes, recomiendan a otros la utilización del “coaching”, y en el 95% de los casos, respondieron de manera afirmativa.

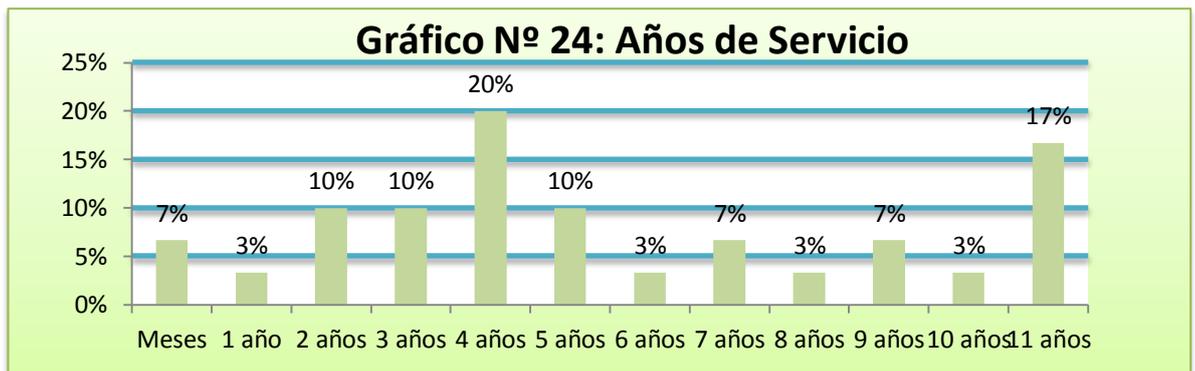
También consultamos por el porcentaje de clientes que vuelve a contratar los servicios de los “coachs” y el estudio arrojó los siguientes resultados.



El 42% de la muestra aseguró que entre el 70% y 80% de sus clientes, vuelve a trabajar con ellos, el 18% afirma que el 100% de la clientela con la que han realizado un proceso de “coaching” vuelve a contratarlos, un 9% alega que solamente entre el 10% y el 40% los vuelve a llamar, la justificación que dan ante un porcentaje tan bajo es que ellos brindan “coaching” para que el cliente aprenda y dependa solo de sí mismo para poder resolver sus problemas, y no de un “coach”.

#### 4.4.- Años de Servicios.

El 27% de los “coachs”, dice llevar nueve o más años en el mercado, estos, se consideran los precursores de la herramienta en la provincia, los que trajeron las primeras formaciones y empezaron con la difusión del mismo entre las diferentes organizaciones y los particulares. Un 23% lleva brindando sus servicios entre 5 y 8 años, un 43% lleva entre uno y 4 años, mientras que el 7% restante ni siquiera llega a los 12 meses trabajando como “coach”. En el siguiente gráfico podemos observar esta distribución.



#### 4.5.- Sesiones

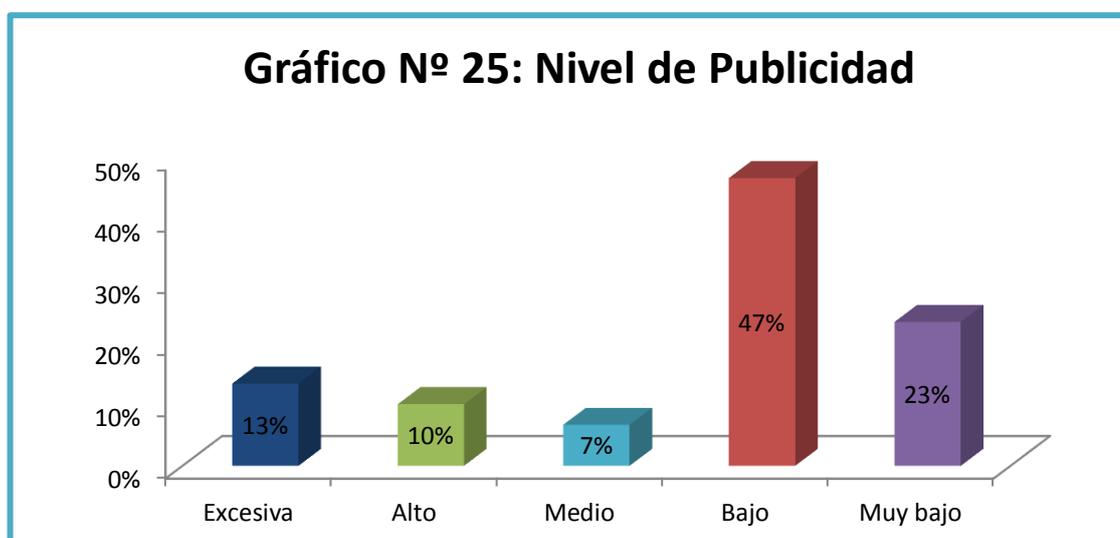
El número de sesiones, que utilizan los “coachs” en su mayoría no es estándar, esta varía de acuerdo al tipo de cliente y “coachee”, o al trabajo que tienen que realizar, va desde una sola sesión hasta 12, 15 o 20. Por otra parte, los que tienen una metodología determinada de trabajo, ya tienen una cantidad de sesiones pre-establecidas y programadas, como el caso de los “coachs” del C.P.I, que para sesiones de carácter individual realizan 12 sesiones, mientras que para el trabajo de equipos 6.

El precio de las sesiones también es muy variable, si bien cada “coach” tiene su tarifa estándar, estos se adecúan a la tarea que hay que realizar, el tipo de cliente, al tipo de organización, la experiencia y años de servicio que poseen, a los valores que maneja el mercado, etc.

Los valores de una sesión individual aproximadamente van desde los \$250 hasta los \$1000, mientras que para las organizaciones este parámetro aumenta y va desde los \$1500 hasta los \$10.000, teniendo en cuenta obviamente lo que se explico en el párrafo anterior.

#### 4.6.- Publicidad

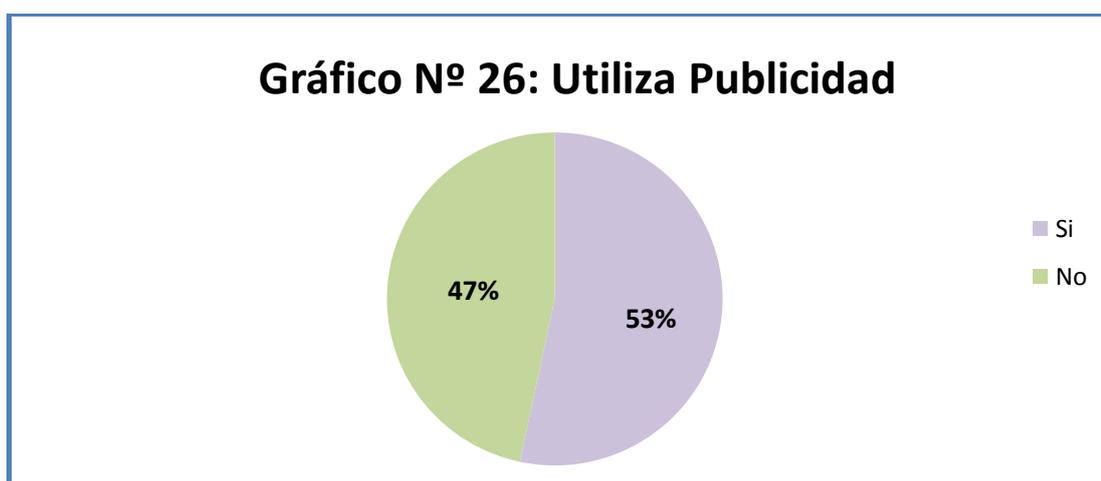
Se preguntó a los “coachs” como consideraban el nivel actual de publicidad, referida al “coaching” que hay en la provincia, tanto a nivel de los organismos que brindan la certificación, como la propia para vender sus servicios, los resultados son los siguientes:



El 70% de los “coachs” considera el nivel “Bajo” – “Muy Bajo”, algunos hasta creen que directamente no hay publicidad del “coaching” en la provincia. Además de considerarlo Bajo, agregan que la existente es muy “Mala”, que genera desconcierto e incertidumbre en la gente. Esto sumado a que hay muchas personas haciendo publicidad alegando ser “coachs” y no los son, más que existen organismos de certificación que ofrecen el certificado en dos meses, provoca una destrucción y crea una mala imagen de la profesión.

Por otro lado el 23% piensa que el nivel es “Alto”- “Excesivo” que el mercado está saturado de publicidad y que para diferenciarse del resto tienen que recurrir más a su ingenio para atraer nuevos clientes.

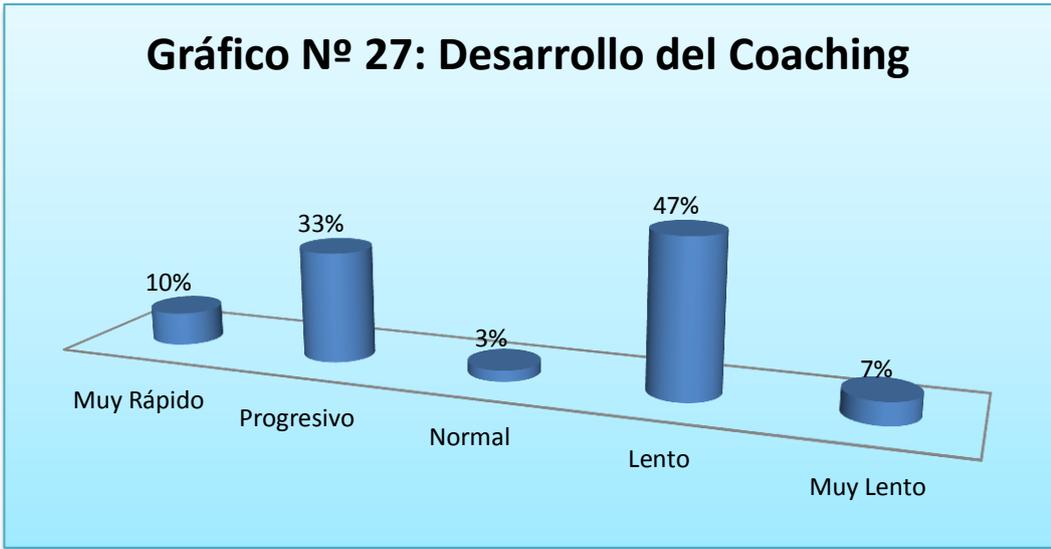
Acto seguido preguntamos si ellos utilizan o no la publicidad y que tipos. En el siguiente gráfico se pueden ver los datos obtenidos.



El 47% no utiliza la publicidad para promocionar sus servicios de “coach”, afirman que sus clientes nuevos llegan a ellos por referencia o por el “Boca en Boca” de la gente, el 53% que lo implementa, utiliza principalmente las Redes Sociales, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, otro usan su página web o el *mailing* para promocionarse, también están los menos, que al formar parte de una consultora pueden pagar espacios en los medios de comunicación como la radio y la televisión.

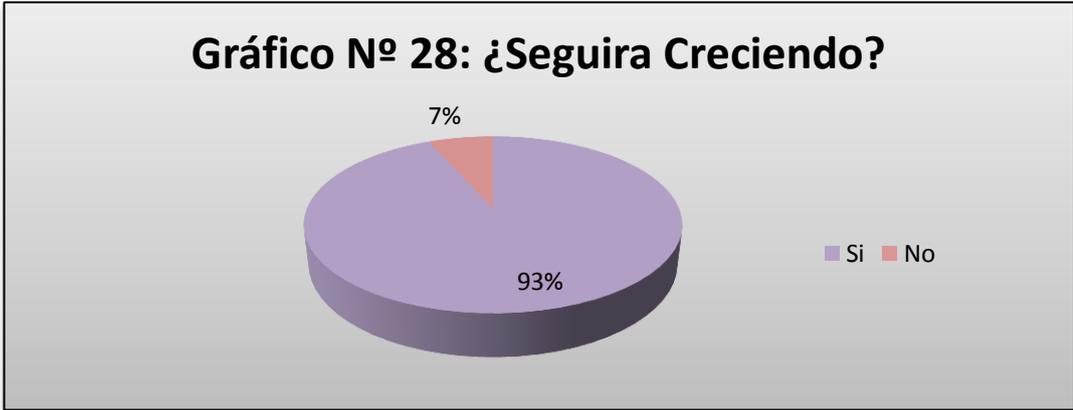
## 5.- Desarrollo

Pretendemos mostrar el pensamiento que tienen los “coachs” respecto a la evolución del “coaching”, a través de los años en la provincia y como creen que será en el futuro.



El 47% piensa que su crecimiento es “Lento” y agregan que está en una etapa de Desarrollo, con pasos muy firmes y sentando las bases para el futuro, un 33% que es progresivo, va creciendo constantemente y que todavía está lejos de alcanzar su máxima expresión, un 10% sostiene que ha crecido a pasos agigantados llegando casi a su techo.

Consultamos respecto a la opinión que tienen sobre si va a seguir creciendo o no y los resultados son los siguientes:

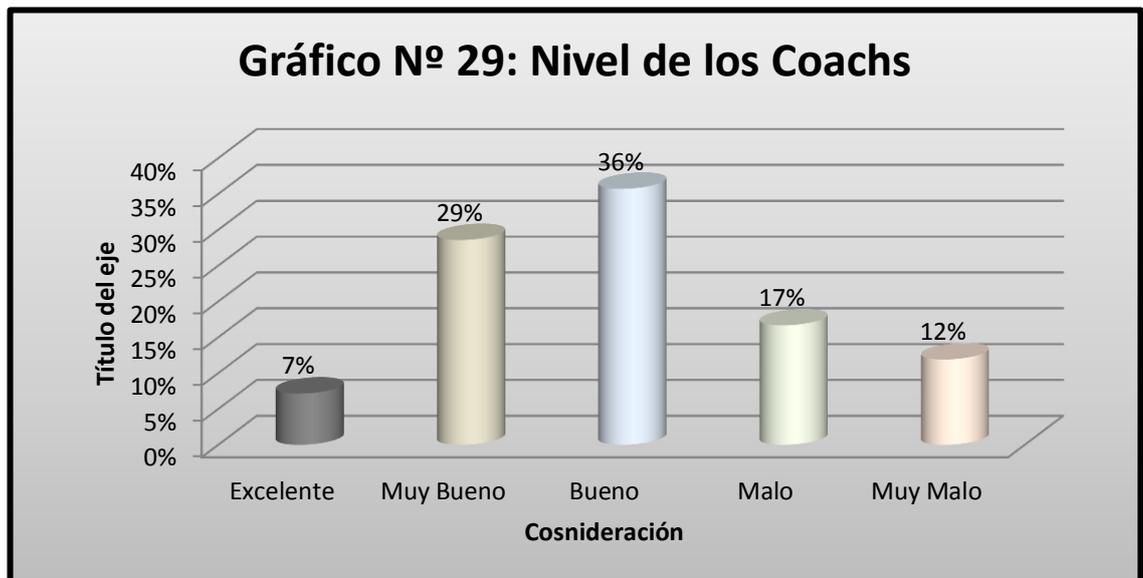


Claramente la mayoría asegura que lo va a hacer en la provincia, por lo que es una disciplina nueva y Mendoza es un mercado a explotar. Porque mientras las personas y organizaciones tengan algo a resolver el “*coaching*” será necesario, cada vez hay más centros de formación, personas que lo implementan y a su vez quieren formarse como “*coachs*”, etc.

El 7% restante piensa que ya no va a crecer, que en un futuro no muy lejano la cantidad de “coachs” en el mercado va a ser demasiada y la demanda del servicio va a ser poca y decaer.

## 6.- Nivel de los “Coachs” y Organismos de Certificación

Al consultar por el nivel de sus pares se encontraron opiniones de todo tipo, hay quienes aseguran que el nivel en general es relativamente “Bueno” con un 36% y otros “Muy Bueno” un 29%, siempre aclarando y haciendo referencia a los que están certificados, y llevan como mínimo 1 año de práctica en el mercado, también se encuentran los que piensan que el nivel de los “coachs” mendocinos e “Malo” – “Muy Malo”, un 29%, alegan que hay personas que no saben utilizar esta herramienta y hacen mucho daño a las personas y organizaciones.



Respecto a si consideran Socialmente a los Organismos de Certificación, la gráfica contigua expresa los resultados obtenidos.



El 73% de la muestra afirma que si lo son haciendo referencia, principalmente, a aquellos donde ellos han obtenido su certificación. Los más importantes que se encuentran en Mendoza son: “*Coaching Psicológico Integral*”, “*Fostering Talent*”, “*Coaching Mendoza*” y “Fundación M.A.S.S. Los motivos que dan es que estos poseen estándares elevados y tienen todos los conocimientos a cubrir, están avalados por la I.C.F o la A.A.C.O.P, porque poseen una mirada ecológica de la herramienta, cumplen con el período mínimo de práctica, poseen una comisión de ética que regula el comportamiento, etc. El 27% que dice que no lo son exponen que la certificación es sólo un negocio y no les interesa el nivel de los “*coachs*”, porque los métodos de certificación son deficientes y una vez otorgada la certificación no supervisan el trabajo que realizan los “*coachs*”, no existe un organismo fiscalizador que regula la actividad y no está reglamentado como debe ser, el enfoque que poseen no es el correcto y por último porque no existen los controles suficientes.

Al final del cuestionario se les preguntó a cada uno de los “*coachs*”, que es o representa el “*coaching*” para ellos, para nuestra sorpresa encontramos respuestas muy variadas, ya que para todos no significa lo mismo, ni lo práctica con la misma pasión y vocación. Algunos lo viven como un “viaje” entre el “*coach*” y el “*coachee*”, otros piensan que es una apuesta a sacar la mejor versión de uno mismo, representa luz, es una invitación a ser protagonista, un punto de inflexión, un cambio, una nueva profesión o un nuevo estilo de vida, una transformación, una forma de servir al prójimo o una pasión. Entre los menos fanáticos, por así decirlo, lo toman como una herramienta de trabajo que agregan a sus formas de trabajo y resolver conflictos, como se ve muchas opiniones, todas válidas, referidas al “*coaching*”.

# CONCLUSIONES

---

A partir de los resultados y el análisis de los mismos, procedemos a presentar las conclusiones de la investigación:

1. Podemos afirmar que un importante número de organizaciones mendocinas están en conocimiento sobre el “*coaching*” como una herramienta organizacional. El tema y la disyuntiva que existe es qué conceptos y conocimientos tienen realmente. Al consultarles a los “*coachs*”, un 88% asegura que cuando los contratan para realizar “*coaching*” la interpretación que hacen es errónea y tienen información insuficiente. Lo confunden con actividades de asesoramiento, con consultoría, terapia, “*managment*”, un curso de capacitación o con disciplinas diferentes. Lo mismo pasa con el concepto de “*coaching*” de equipos, lo relacionan con actividades grupales, talleres, metodología de trabajo con pares, etc. Por esto definimos que las organizaciones han escuchado y tienen una noción, pero todavía no están interiorizadas del todo sobre esta herramienta.
2. En el ámbito individual, el pensamiento de los “*coachs*” es similar al que tienen de las organizaciones, aseguran que las personas no cuentan con la información necesaria de lo que es el “*coaching*” y también en la mayoría de los casos hay que explicar el concepto. Muchas veces, los particulares acuden a una sesión buscando un determinado resultado y resulta que el tema no es competencia de un “*coach*”, en este punto, la experiencia y la moralidad de los mismos tiene que aparecer para derivar a la persona al profesional correspondiente.
3. Los rubros que más lo contratan en la provincia son las de “Servicios” e “Industriales”.
4. El tamaño de las organizaciones que en su mayoría contratan “*coaching*”, es “Mediano” y “Grande”. Unos de los motivos es que el servicio al ser costoso, sólo pueden acceder a él aquellas que tienen los recursos económicos suficientes para solventarlo. Otro es el nivel de información con el que cuentan estas organizaciones, generalmente las grandes y medianas empresas cuentan con un área o gerente de Recursos Humanos, encargada de la

búsqueda constante de información y nuevas técnicas para la mejora del personal, tanto operativa como la de comodidad y felicidad en el trabajo.

5. Lo que buscan y necesitan las organizaciones, a la hora de contratar un “coach”, principalmente es que hagan foco en el “Desarrollo y potenciamiento de las competencias de su personal” y “Gestionar los procesos de Cambios” por los cuales pueden atravesar las organizaciones. Puntualmente se abocan en la mayoría de los casos a mejorar las capacidades de comunicación y liderazgo junto con fomentar la pro-actividad de las personas que trabajan con ellos.
6. Si bien los “coachs” en general trabajan con los Altos Directivos o Mandos Medios, cuando finaliza un proceso de “coaching” se concluye que “Todos” los miembros de la organización salen beneficiados. También se suma que el 100% de las organizaciones o particulares que lo han utilizado afirman estar satisfechos y que el impacto que han tenido es positivo.
7. La principal base de formación de los “coachs”, en Mendoza, es la “Escuela Ontológica”, la proximidad con Chile, lugar de creación de dicha rama, hace que el nivel de influencia sea muy elevado, sumado a que la mayoría de los organismos de certificación que se encuentran en la provincia son de carácter Ontológicos.
8. No existe una herramienta predilecta que sea utilizada en la mayoría de los “coachs”, si bien cada uno tiene una base adquirida por su formación y capacitación, la realidad es que se adecuan al cliente y al trabajo que tienen que realizar.
9. La forma más tradicional de contratar el servicio es de manera “Directa”, por el cara a cara entre el cliente y los “coachs”, los motivos por el cual las organizaciones y particulares deciden contratar a uno o a otro “coach” es por la “Referencia” o “Recomendación” que han obtenido de terceros que ya han realizado o están realizando un proceso de “coaching”.
10. Un 72% de los “coachs” afirma que entre el 70% y el 100% de sus clientes vuelven a utilizar sus servicios de “coaching”, un número bastante elevado para

que podamos confirmar una de las hipótesis del trabajo, que dice que en caso de ser necesario las organizaciones vuelven a requerir los servicios de un “coach”.

11. El 60% de la oferta del servicio lleva menos de 6 años en el mercado, el otro 40% asegura llevar más y, entre ellos, están los que han iniciado con los cursos, brindaron las primeras sesiones y fundaron los primeros organismos de certificación con base ontológica.
12. No existe un precio estándar del costo de las sesiones, éste está supeditado a cada “coach”. Para fijarlo, tienen en cuenta el tipo de cliente con el que van a trabajar, la tarea a realizar, el prestigio de la organizaciones y su nivel económico, sumado a que ponen en la mesa sus años de servicios y los resultados que han obtenido en experiencias pasadas.
13. El nivel de publicidad sobre el “coaching” en la provincia es “Bajo” o “Muy Bajo”, sumado a que además, muchos lo consideran malo. Los que la realizan principalmente son los organismos de certificación. Por su parte los “coachs”, utilizan más el “Boca en Boca” y “Redes Sociales” para vender sus servicios o promocionar los talleres y cursos que pueden brindar.
14. La opinión respecto al “Desarrollo” que ha tenido el “coaching”, en la provincia, es muy variada, un 43% piensa que ha crecido de manera muy “Progresiva” y “Rápida”, mientras que un 54% opina que ha ido de manera “Lenta” o Muy Lenta”.
15. Se concuerda, en que el número de empresas que han incorporado el “coaching” ha crecido en los últimos años, cumpliendo con la tercera hipótesis del trabajo.
16. Se difiere mucho en el tipo de desarrollo que ha tenido. Un parte afirma que ha realizado un crecimiento fantástico, con corrientes muy serias, que ha dado pasos muy profesionales y que va mejorando día a día. Por el otro lado, hay quienes piensan que el desarrollo ha sido malo, que muchas personas han abusado y realizado malas prácticas de “coaching”, por querer progresar muchos organismos de certificación otorgan su certificado en tiempos records,

y salen a la calle “*coachs*” profesionales no capacitados que dañan la profesión, etc.

17. Una amplia mayoría concuerda en el hecho de que va seguir “Creciendo” y “Desarrollándose” por el enorme y potencial mercado que es Mendoza.
18. La consideración de los “*coachs*” respecto al nivel de sus pares es generalmente “Buena”, aclarando siempre de aquellos que tienen una certificación válida obtenida en un proceso de duración mínima de un año, sumado a una cantidad considerable de horas de prácticas.
19. Los organismos de certificación en su mayoría, son considerados “Socialmente Responsables”. Poseen a criterio de los “*coachs*” los estándares necesarios para dar el título y por lo general están avalados por uno de los organismos más importante del mundo como lo es la “*International Coach Federation*” y por uno de los más importantes del país la “Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional”.
20. El “*coaching*” tiene diferentes significados para los “*coachs*”, muchos lo viven como un modo de vida o una herramienta revolucionaria que ha llegado para cambiar la filosofía de trabajo y el pensamiento de las organizaciones y en la gente. Otros, por el contrario, sólo lo ven como una simple herramienta que pueden agregar a su metodología de trabajo, útil para resolver conflictos y que no pasará de eso.

Si bien el “*Coaching*” hace más de 10 años que llegó a la provincia, es a partir de los últimos dos o tres años que ha tomado un camino ascendente en su desarrollo. La gran popularidad alcanzada a nivel mundial, el tener cerca a Chile, la difusión que se le está empezando a dar tanto por parte de los organismos de certificación y los “*Coachs*”, hace que las organizaciones y las personas empiecen a preguntar y a buscar cada vez más información sobre esta herramienta.

Al ser una disciplina relativamente nueva, el trabajo a realizar es mucho. La falta de una reglamentación y/o regulación, de un código ético y de un organismo que se encargue del control y sanción de las malas prácticas, es a nuestro entender, el punto crítico a desarrollar con mayor urgencia en la provincia y el país.

Otro aspecto a mejorar es la falta de seguimiento que tienen los organismos de certificación de sus egresados, controlar sus resultados y que sus capacidades sean las correspondientes, permitirá a nuestro juicio, parar aquellas personas que utilizan la herramienta con mala fe y provocan serios daños tanto a los particulares y organizaciones como a la profesión en sí.

Pensamos que el “*Coaching*” ha llegado para quedarse y cambiar la mentalidad y forma de trabajar de la sociedad. Con el correcto desarrollo y el trabajo unido de los diferentes “*coachs*” y escuelas, va a llegar un punto en que las personas y organizaciones van a considerar al “*coaching*” como “primera” opción para resolver sus conflictos, desarrollar sus potencialidades y poder progresar de manera constante y continúa.

# BIBLIOGRAFÍA

---

- ACOSTA, Vivian, (2009): “Ética y Coaching, dos palabras, un significado”. Cuadernos de Coaching, International Coach Federation, España.
- AGIRRE Ane; FERNÁNDEZ, Isabel; GALLASTEGI, Asier; SACANELL, Enrique y SARASOLA, Maru, (2012): “Coaching de Equipos, Apuntes para una formación desde la práctica”. Disponible en: <http://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>. [Marzo, 2016]
- ANTA, Fernando, (2015): “El Coaching Ejecutivo”. Material otorgado en curso de postgrado: “Coaching”. Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.
- APARICIO ORTUÑEZ, Ada, (2006): “Jim SELMAN: El coach construye la confianza y si no existe, la inventa”. Disponible en: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Jim%20Selman.pdf>. [Marzo, 2016]
- ARSUAGA, Emilio; ORTIZ de ZÁRATE, Miriam; PICAZO, Luis; ZAPPINO, Rosa, (2009): “Market Coaching `08: Un Estudio Sobre la Utilización del Coaching en las Empresas Españolas”. Cuadernos de Coaching de la “International Coach Federation” sede España.
- ASTORGA, Francisco: “P.N.L para Principiantes”. Disponible en: <http://pnlyexito.com/pnlparaprincipiantes/v2/PNL-PARA-PRINCIPIANTES-FULL-SV.pdf> [Marzo, 2016]
- BARON, Robert (1997): “Fundamentos de Psicología”. España: Pearson Educación. Disponible [https://books.google.com.ar/books/about/Fundamentos\\_de\\_psicolog%C3%ADa.html?id=w1vQowY6TTcC&redir\\_esc=y&hl=es-419](https://books.google.com.ar/books/about/Fundamentos_de_psicolog%C3%ADa.html?id=w1vQowY6TTcC&redir_esc=y&hl=es-419) [Marzo, 2016]
- BAYO, Soraya: “Coaching de Sombra”. Disponible en: <http://www.todo-sobre-coaching.com/coaching-de-sombra.html> [Marzo, 2016]

- BLARDONE, Soledad, (2014): “¿Para qué Sirve la Programación Neurolingüística?”. Disponible en: <http://www.infobae.com/2014/02/09/1542490-para-que-sirve-la-programacion-neurolingistica> [Marzo, 2016]
- BLÁZQUEZ GÚZMAN, Alberto, (2015): “Herramienta de Coaching Nª 4: La Rueda de la Vida”. Disponible en: <http://www.abcoach.es/herramienta-de-coaching-no4-la-rueda-de-la-vida/> [Marzo, 2016]
- CÁRDENAS, Marciano, (2007): “Las 12 Habilidades de un Coach Eficaz”. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/las-12-habilidades-de-un-coach-eficaz/> [Marzo, 2016]
- CARDON, Alain, (2005): “Coaching de Equipos”. España: Grupo Planeta.
- CERNA VERGARA, Hernán, (2014): “Coaching y PNL. Los beneficios de la PNL para los Coaches”. Disponible en: <http://mon.uvic.cat/postgrau-en-coaching/2014/02/14/coaching-y-pnl-los-beneficios-de-la-pnl-para-los-coaches/> [Marzo, 2016]
- Cuadernos de Coaching de la International Coach Federation, sede España, años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
- DUEÑAS RAMIA, Germán, (2002): “Aprendizaje Individual y Aprendizaje Organizativo en la Organización Real de la Empresa”. Serie Estudio N°54. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- ECHEVERRÍA, Rafael, (1994): “Ontología del Lenguaje”. Santiago de Chile: JC SÁEZ EDITOR.
- ESPINAL, Elena, (2008): “Las Enseñanzas del Mago de OZ”. Cuadernos de Coaching, International Coach Federation, España.
- ESTAÑ HOMS, Rosa, (2013): “Coaching en la Escuela: Una Herramienta para la Mejora de la Educación”. Disponible en: <http://www.educar-hoy.es/p/coaching-educativo-y-de-familia.html> [Marzo, 2016]
- FARIÑA, Alejandro, (2012): “¿Qué es el Coaching Empresarial?”. Disponible en: <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/coaching-empresarial/> [Marzo, 2016]
- GARCÍA, Ana, (2014): “Coaching: ¿Para Qué? y ¿Para Quién?”. Disponible en: <http://www.deotramanera.co/ayudar/anamicamente/coaching-que-quien> [Marzo, 2016]

- GARRIGA, Luis, (2015): "Liderazgo y Motivación Personal, Coaching Inspirando el Cambio". Material otorgado en Curso del mismo nombre. Facultad Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- GARTEIZ, José María, (2008): "Coaching VS Terapia". Disponible en: <http://www.mycoach.es/2008/08/30/coaching-vs-terapia/> [Marzo, 2016]
- GONZÁLEZ, Encarni, (2009): "¿Sabes que es un Coach?". Disponible en: <http://encarnigm.blogspot.com.ar/2009/06/sabes-que-es-un-coach.html> [Marzo, 2016]
- GOZALBES, Begoña, (2015): "¿Qué es el Coaching Político?". Disponible en: <http://www.integridadpolitica.com/p/que-es-el-coaching-politico.html> [Marzo, 2016]
- GREEVER, Pico, (2010): "Coaching VS Mentoring". Disponible en: <http://edukarte-gp.blogspot.com.ar/> [Marzo, 2016]
- GUTIERREZ, Diego, (2014): "De dónde procede la palabra Coaching". Disponible en: <http://www.coachingdeportivo.com/la-palabra-coaching/> [Marzo, 2016]
- HENDRICKS, William, (1996): "Coaching, Mentoring and Managing". Recuperado de: <http://www.ctgcoaching.com/que-cualidades-ha-de-tener-un-buen-coach/> [Marzo, 2016]
- HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ, COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar, (1991): "Metodología de la Investigación". México: McGRAW-HILL.
- HILARIE, Jeanne Marie, (2013): "Coaching Personal". Disponible en: <http://coachingpersonal.com.es/coaching-personal.html> [Marzo, 2016]
- LÓPEZ ACEVEDO, Eva, (2005): "Coaching: ¿Una Palabra Nueva para Nombrar Viejas Prácticas o Verdaderamente Algo Nuevo?". Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/COACHING%20PALABRA%20NUEVA.pdf> [Marzo, 2016]
- MARTÍN, María José, (2013): "¿Te Gustaría Saber que le Aporte la P.N.L a un Coach?". Disponible en: <http://www.coachespana.com/noticias/te-gustaria-saber-que-le-aporta-la-pnl-a-un-coach/> [Marzo, 2016]

- MARTINEZ, M e IRAIMA, V, (2011): “Herramientas y Técnicas de Coaching”.  
Disponible: [http://ciace-consultores-  
asociados.globered.com/categoria.asp?idcat=30](http://ciace-consultores-asociados.globered.com/categoria.asp?idcat=30) [Marzo, 2016]
- MATEO, Laura, (2013):” La Rueda de la Vida como Herramienta para Autoconocimiento y Alcance de Objetivos”. Disponible en: <http://lauramateo.es/2013/05/la-rueda-de-la-vida-como-herramienta-para-el-autoconocimiento-y-el-alcance-de-objetivos/> [Marzo, 2016]
- MORENO, Silvia, (2015): “Las Diferentes Escuelas de Coaching”. Disponible en: <http://coachingalcorcon.blogspot.com.ar/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html> [Marzo, 2016]
- O`CONNOR, Joseph y LAGES, Andrea, (2004): “Coaching con P.N.L”. Barcelona, España: URANO.
- ORTIZ de ZÁRATE, Miriam, (2010): “Psicología y Coaching: Marco General, las Diferentes Escuelas”. Disponible en: <http://centrodelcoaching.es/ARTICULOS/A1PsicologiaYCoaching.pdf> [Marzo, 2016]
- PEREIRA, Jaime, (2009): “Julio Olalla y Jaime Pereira”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=8IU31sBqI0Q> [Marzo, 2016]
- PIQUERAS, César, (2013): “¿Qué es el Coaching Deportivo?”. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-coaching-deportivo.html> [Marzo, 2016]
- RAVIER, Leonardo, (2005): “Arte y Ciencia del Coaching. Su Historia, Filosofía y Esencia”. Buenos Aires, Argentina: DUNKEN.
- RIGO, Alejandra y SALINAS, Eugenia (2014): “Coaching Ontológico”. Material otorgado en curso de post-grado: “Coaching”. Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.
- ROSALES, Daniel, (2012): “¿Qué es el Coaching?”. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=npFuk6MJZwk> [Marzo, 2016]
- SANJUÁN IGLESIAS, José, (2011): “Motivos Para Aplicar Coaching”. Disponible en: <http://www.euoinnova.com.ar/11-12-2/MOTIVOS-PARA-APLICAR-COACHING> [Marzo, 2016]

SHEA, Gordon F, (1994): "Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial".  
Recuperado de: <http://www.mentoring.es/mentoring.html> [Marzo, 2016]

SILVETI, Eduardo, (2009): "Coaching, Counselling y Mentoring". Material otorgado en curso de post-grado: "Coaching". Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.

SILVETI, Eduardo: Material otorgado en curso de post-grado: "Coaching". Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.

TELLES, Marcos, (2011): "El Coaching Organizacional". Disponible en: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/> [Marzo, 2016]

WHITMORE, John, (2002): "Coaching: "El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas". España: PAIDOS IBÉRICA.

Páginas Web Consultadas:

[www.icf-es.com](http://www.icf-es.com)

[www.icfargentina.org](http://www.icfargentina.org)

<http://www.coachville.com/>

[www.certifiedcoach.org](http://www.certifiedcoach.org)

[www.ayudacoach.com](http://www.ayudacoach.com)

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

<http://www.aacopweb.org/>

[www.newfield.cl](http://www.newfield.cl)

<http://www.coachingpsicologicointegral.com/>

# ANEXO I: Cuestionario realizado a “Coachs”

Universidad Nacional de Cuyo

Facultad de Ciencias Económicas



Nombre y Apellido:

## Cuestionario

- ¿Quiénes son sus principales clientes?  
 Particulares       Organizaciones
- ¿Considera usted que las Organizaciones, cuentan con la información suficiente sobre lo que es el Coaching?  
 SI       NO      ¿Por Qué?
- ¿Cuáles son los rubros de Organizaciones que más contratan sus servicios?  
 Servicios       Sector Público  
 Industriales       Otras  
 Financieras o Bancos
- ¿Cómo es el tamaño de las organizaciones?  
¿Cuentan con un área o Gerente de Recursos Humanos?

5. ¿Cuáles cree que son los motivos de las Organizaciones para contratar Coaching? (Indique los más relevantes)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gestión del cambio                                | <input type="checkbox"/> Incorporar nuevas tecnologías            |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevas estrategias.                 | <input type="checkbox"/> Socializar la cultura de la organización |
| <input type="checkbox"/> Desarrollar y Potenciar competencias del personal | <input type="checkbox"/> Gestión del tiempo                       |
| <input type="checkbox"/> Reorientar conductas "No apropiadas"              | <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles?                           |

6. ¿Qué buscan puntualmente las organizaciones al contratar el servicio?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fortalecer y mantener el desempeño de su personal            | <input type="checkbox"/> Mejorar las capacidades de comunicación             |
| <input type="checkbox"/> Fomentar y mejorar capacidades de liderazgo                  | <input type="checkbox"/> Fomentar la pro-actividad                           |
| <input type="checkbox"/> Modificar procesos   | <input type="checkbox"/> Disciplina (orden personal)                         |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el proceso de toma de decisiones                     | <input type="checkbox"/> Mejorar el proceso de creatividad e innovación      |
| <input type="checkbox"/> Conciliar la vida personal con la del trabajo                | <input type="checkbox"/> Razones del propietario                             |
| <input type="checkbox"/> Resolución de conflictos                                     | <input type="checkbox"/> Incorporar y poner en práctica nuevos conocimientos |
| <input type="checkbox"/> Adoptar y acoplar nuevas políticas de RRHH y otras funciones | <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles?                                      |

7. ¿Usted, principalmente, realiza coaching individual o de equipos dentro de las organizaciones?
8. ¿Quiénes son los principales beneficiarios del proceso?
- Propietarios                       Mandos Medios                       Todos
- Alta dirección                       Nivel operativo
9. ¿Cómo mide el grado de satisfacción de las empresas una vez finalizado el proceso?
10. ¿Cree que el Coaching ha generado un impacto positivo en la organización?
11. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que vuelven a utilizar sus servicios de Coaching?
12. ¿Sus clientes recomiendan a otros la implementación del coaching?
13. ¿Cómo lo contratan?
- Directa                       Asociación
- Consultora                       Otras ¿Cuáles?
14. ¿Cuál es el motivo por el que lo contratan?
- Tener experiencia en situaciones similares                       Haber ocupado puestos de gerencia
- Poseer una metodología determinada                       Otras ¿Cuáles?
- Tener una certificación en un método de coaching
15. ¿Cuál es la base de su formación como coach?

16. ¿Posee alguna técnica o herramienta que utilice con mayor frecuencia?
17. ¿Por lo general, cuántas sesiones utiliza en el proceso?
18. ¿Cuáles son las tarifas que cobra por sus servicios? ¿De qué depende?
19. ¿Hace cuánto tiempo que empezó a brindar sus servicios de coach?
20. ¿Cómo considera que es el nivel de publicidad relacionado al coaching, en la provincia? ¿Utiliza la misma para vender sus servicios?
21. ¿Cómo cree que ha sido el desarrollo del coaching en Mendoza?
22. ¿Piensa que el coaching crecerá o seguirá desarrollándose?
23. En su opinión ¿Cómo cree que es el nivel de los coaches en Mendoza?
24. ¿Considera que los organismos de certificación son socialmente responsables? ¿Por qué?
25. ¿Qué es el coaching para usted?

# ANEXO II: Cuestionario realizado a gerentes, directivos o propietarios de organizaciones

---

**Universidad Nacional de Cuyo**

**Facultad de Ciencias Económicas**



Nombre o Razón Social:

## Cuestionario

1. ¿Conocen lo que es el Coaching?

SI

NO

2. ¿Han utilizado el Coaching en su organización?

SI

NO

3. En caso que lo utilicen ¿Qué buscan al contratar un servicio de Coaching?

Gestión del cambio

Incorporar nuevas tecnologías

Desarrollo de nuevas estrategias.

Socializar la cultura de la organización

Desarrollar y Potenciar competencias del personal

Gestión del tiempo

Reorientar conductas "No apropiadas"

Otras ¿Cuáles?

4. En caso de que no lo utilicen ¿Por Qué no lo hacen?

Es un proceso costoso

Es un proceso largo

No cuentan con la información suficiente, sobre los beneficios y la utilidad del mismo

No se lo han planteado entre los directivos de la organización

No creen que sea necesaria la utilización del Coaching

Otras ¿Cuáles?

5. ¿Qué impacto ha tenido en la organización?

Positivo

Negativo

6. ¿Están satisfechos con los resultados o logros obtenidos?

SI

NO

## ANEXO III: Coachs Participantes

---

- Fernando Moyano: Coach independiente.
- Fernando Osta: Director de: Coaching Psicológico Integral.
- María Emilia Scherbosky: Comunicación y Prensa de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza.
- Marco Bustos: Coach independiente.
- Adrian Viani: Dirección ejecutiva de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza. Socio y Director de Coaching Mendoza
- Adrian Espasandin: Coach independiente. Miembro del Staff de Coaching Psicológico Integral.
- Diego Rodríguez: Coach independiente.
- Guillermo Tello: Coach independiente. Segundo vocal de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza.
- Jorge Cruciani: Coach independiente.
- María Eugenia Salinas: Directora Académica de: “Formación Internacional de Coaches Profesionales”, Facultad de Filosofías y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Julia Vásquez: Primera vocal de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza.
- Julieta Valls: Directora General y Socia Fundadora de Fostering Talent Group, Argentina.
- Francisco García: Coach independiente.
- Juan Ignacio Galvo: Coach independiente.
- Sol Salinas: Coach independiente.
- Gisela Carniello: Socia Fundadora de Fostering Talent Group, Argentina.
- José Marengo: Especialista en Comportamiento Organizacional en Coaching Psicológico Integral.
- Sonia Lucero: Integrante del Equipo de Gestión Ejecutiva de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza.
- Ana Cristina Rozo: Coach independiente.
- José Hernández: Coach independiente.
- Cecilia Palavecino: Coach independiente.
- Mónica Uribe: Coach independiente.

- Julieta Casnati: Directora de Coaching Psicológico Integral.
- María del Carmen Abraham: Speaker y Coach internacional. Directora y Fundadora de Fundación M.A.S.S.
- Carlos Mayol: Presidente y Socio fundador de Fostering Talente Group, Argentina.
- Eduardo Silveti: Coach independiente. Director de la carrera de Psicología Universidad Católica.
- Alejandra Rigo: Coach independiente.
- Luis Garriga: Coach independiente.
- Sebastián García Burgos: Coach independiente.
- Verónica Soliver: Socia, Directora de Programas Abiertos al Público de Coach Mendoza. Secretaria en la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, Sede Mendoza.
- Sebastián Carretero: Coach independiente.

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

Becerra, Iber Alex

Mendoza,  
N° Registro

26.038

Firma

