

1. COACHING: BASES Y FUNDAMENTOS

1.1. DEFINICIÓN DE COACHING

La ICF (International Coaching Federation) define el concepto coaching como:

Una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas.

Mediante este concepto el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. El método interactivo crea transparencia, motiva al cliente para actuar y acelera el avance hacia los objetivos personales al proporcionar mayor enfoque y conciencia de las posibilidades de elección.

El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro. Con la conciencia de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y por la aplicación del método de coaching.

Las empresas y organizaciones actuales necesitan líderes no solamente en lo más alto de la pirámide, sino en toda la organización. Los buenos profesionales y los líderes pocas veces nacen, generalmente se hacen y la formación clásica, aunque necesaria e importante, no es suficiente. No solamente precisan desarrollar conocimientos, sino entrenar habilidades, competencias y educarse en nuevos valores, creencias y emociones.

Todos somos al principio aprendices, algunos con más aptitudes y mejores actitudes que otros, pero al final las competencias y las habilidades son siempre adquiribles a lo largo de toda la vida de una persona.

▪ **Definición y evolución del término**

Definir la palabra coaching es sencillo. Procede del inglés y del francés y tiene varias referencias etimológicas que es interesante conocer antes de adentrarnos en su uso actual.

La palabra coach es de origen francés y significa coche (carruaje de transporte colectivo tirado por caballos que podía transportar a varias personas). En inglés, el término también está asociado a diferentes formas de transporte: el *stage coach* (diligencia), el *mail coach* (coche postal) o el *railway coach* (vagón), y el *coachman*, cochero o conductor de un coche o de una carroza.

A finales del siglo XVIII, en Inglaterra, la conducción de carruajes con varios caballos se transformó en un deporte, que se puso rápidamente de moda, llamándose coaching.

Hoy en día se tiende a dar al coaching el sentido de entrenamiento, pero no significa exactamente lo mismo. El coach es el que nos ayuda a encontrar el camino, a eliminar obstáculos y a sacar el mejor partido a nuestras capacidades.

Son muchas las definiciones del coaching. Esto está relativamente justificado puesto que, si bien el coaching parte de realidades científicas, y dispone de toda una serie de técnicas y herramientas para su práctica, su aplicación es siempre a medida; en función de cada caso, hecho que implica que requiera de inventiva, perspicacia, análisis e intuición. Al ser cada caso único, se puede decir que, en su ejecución, se trata de un arte.

De entre las múltiples definiciones, algunas son:

“Conjunto de entrevistas individuales entre una persona (coachee) y un profesional (coach) que tienen por objeto ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y a tener éxito en su vida personal y profesional. En la mayor parte de los casos es la empresa la que paga al coach, pero algunas personas recurren al coaching a título personal, asumiendo su coste”.

François Delivré

“Acompañar a personas o a equipos para asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos en el marco de sus objetivos profesionales. Un proceso cuya finalidad es favorecer la toma de consciencia de una persona o de un equipo sobre su particular modo de funcionamiento, con el objetivo de superar la situación en la que la persona o el equipo se encuentran”.

Société Française de Coaching

“El coaching consiste en descubrir el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Es más ayudarlo a aprender que enseñarle”.

Timothy Gallwey

O siendo sintéticos y a la vez un tanto poéticos:

“El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”.

En tiempos de crisis económica la optimización de recursos humanos suele llevar al límite la exigencia de las empresas hacia los afortunados empleados que conservan sus puestos a pesar de todo, siendo imposible no elevar al máximo el potencial de las personas.

Desde este manual, consideramos el hecho de que todo el mundo puede elevar su rendimiento, perfeccionando no ya sus conocimientos técnicos, sino su nivel competencial. Ello implica el planteamiento de objetivos, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el autocontrol y la comunicación. Todo ello siempre guiándonos por el principio de pragmatismo, es decir, concretando pasos, técnicas e indicadores de progresos que permitan obtener mejoras evidentes para el profesional y para la empresa.

Antes de adentrarnos en el papel del coaching, primero debemos aclarar dos conceptos que frecuentemente son confundidos: **el mentoring y el coaching**.

En términos de definición, el mentoring se refiere a la relación de ayuda existente entre una persona y su mentor que, gracias a su experiencia, es un experto que puede enriquecer a su alumno (persona que necesita ayuda) mediante sus consejos y orientaciones prácticas. Implicando ello que se trabaja para lograr un cambio y una mejora en la actitud del alumno.

A partir de esta definición, vemos como se trata de dos conceptos bastante similares, por lo que resulta interesante conocer tanto las semejanzas como diferencias entre ambos.

Pasemos entonces a ver las siguientes tablas explicativas con el fin de conocer mejor los significados de mentoring y coaching.

DIFERENCIAS ENTRE COACHING Y MENTORING

COACHING	MENTORING
<p>Interno o externo (cuando el coach es interno, este suele ser el superior directo del coachee).</p> <p>Siempre formal.</p> <p>Individual o grupal.</p> <p>Dirigido a todos los empleados.</p> <p>Objetivo: mejorar el rendimiento.</p> <p>Duración breve: entre 3-6 meses.</p>	<p>Interno o externo (cuando el mentor es interno, puede ejercer como tal cualquier persona de la organización).</p> <p>Formal o informal (dirigido por la empresa o espontáneo).</p> <p>Individual.</p> <p>Dirigido a personas con alto potencial.</p> <p>Objetivo: desarrollar a la persona.</p> <p>Duración larga: año y medio - 2 años.</p>

SEMAJANZAS ENTRE COACHING Y MENTORING

- Se trata de estrategias de desarrollo potencial.
- Se centran en la puesta en práctica de conocimientos ya existentes y en la adquisición de nuevas habilidades.
- Son estrategias de formación en el puesto de trabajo, por lo que se basan en los procesos formativos estructurados que se ejecutan a diario en el trabajo.
- En su versión más formal, están generalmente coordinados desde RRHH, aunque son ejecutados por los propios interesados, sin que nadie de la organización tenga una intervención directa en el desarrollo.
- Son ejecutados a partir de un plan de acción, que viene acompañado de una lista de tareas concretas a desarrollar.
- Tiene un alto componente actitudinal para su correcta ejecución.
- El objetivo de ambas disciplinas es lograr que trabajen conjuntamente personas con talentos con el fin de que las que tienen una mayor experiencia y conocimiento lo transmitan a aquellas que se encuentran en fase y actitud de desarrollo, tanto personal como profesional.
- Se trata de dos programas de aprendizaje experimental, de modo que lo que se aprende pasa a formar parte del patrón de conductas de los interesados.

1.2. PAPEL Y NECESIDAD DEL COACHING

▪ Necesidad del coaching

Hoy en día cada vez somos más individualistas, vamos más rápido sin saber a dónde ir o qué camino tomar. La comunicación se hace a golpe de clic, y con la sensación de que estamos desbordados por los nuevos roles, situaciones y cambios que debemos

asumir tanto en la vida personal como en las empresas. Se hace más necesario preguntarnos a dónde vamos y hacia dónde queremos ir.

Las tecnologías evolucionan cada día más rápido. Si por alguna razón la tecnología falla en un determinado momento nos sentimos perdidos e incapaces de resolver creativamente los fallos ocasionados. La revolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha acelerado la actividad humana, pero surge la pregunta de si en lugar de liberarnos de muchas tareas estas nuevas tecnologías nos esclavizan. Aparecen nuevos modelos de organización como servicios de 24h/7días que hacen referencia a la disponibilidad total de las empresas a cualquier hora y cualquier día, a través de teléfonos móviles, correos electrónicos, buzones de voz, cajeros automáticos, teletrabajo, e-learning y demás herramientas de Internet. Se está empezando a tener la sensación que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente.

Existe miedo a la competencia desbordada, tanto dentro de la organización como fuera de la misma, donde parece que todo vale para alcanzar el éxito; el miedo a transmitir inseguridad al hablar con compañeros y superiores de nuestras frustraciones, fracasos y sobre todo a no poder reconocer nuestros errores.

La formación, aunque necesaria, posteriormente debe aplicarse en el puesto de trabajo. Sucede que no tenemos con quién contrastar si estamos haciendo lo adecuado hasta que se produce un error y entonces solo recibimos retroalimentación correctiva.

Existe la imperiosa dictadura del día a día, de la inmediatez, de conseguir resultados y productividad dejando las cuestiones humanas en un segundo plano, hecho que implica que en el mundo actual imperen actitudes tales como la cultura del éxito rápido, de forma competitiva, individual y con poco esfuerzo, donde no se tolera el fracaso. El no poder encontrar a esa persona con la que compartir problemas, fracasos, nuevas ideas, visiones y poder discutir los pros y contras en privado y con confianza. Existe la complejidad en la toma de decisiones en una sociedad y mercados globalizados, con situaciones de crisis económicas, etc.

La falta de compromiso en las relaciones laborales, el aumento del absentismo, rotación y desmotivación, la esclavitud tecnológica, la reducción del tiempo para la familia y el ocio, la despersonalización de las relaciones humanas e individualismo, la rapidez de los cambios y la cultura basada en el éxito rápido y el castigo al fracaso, nos lleva a la incertidumbre en el futuro profesional, al trabajo también en el hogar, al aumento exponencial del estrés, depresión y ansiedad, y como consecuencia al aumento en millones de euros en gastos médicos directos e indirectos y de seguridad social.

Por todo eso surge la necesidad de una persona externa con la que podamos desarrollar un diálogo interior, que nos motive, que nos inspire y nos ayude a crecer no solo profesionalmente sino también personalmente. El coaching emerge con más fuerza que nunca como el recurso necesario para cubrir el vacío de poder que supone la incertidumbre sobre nuestro potencial y la suerte como única salida hacia la mejora.

▪ **Papel del coach**

El coach surge como una necesidad ante situaciones personales y laborales que hacen necesaria la presencia de un profesional para acompañar el proceso de transformación de una persona. Se preocupará por la integridad personal y social de su cliente, facilitará la creación de redes, la adhesión a objetivos comunes y la planificación sistémica. Los temas sobre los que volverá el coach de forma recurrente a lo largo de su labor serán: los valores, las relaciones y la coherencia.

El coach acompaña a individuos, grupos u organizaciones en sus procesos de cambio enseñando a inventar herramientas y soluciones que faciliten una renovación personal, profesional y organizacional.

A su vez, debe ayudar a concienciar sobre la idea de que vivimos en una época de cambio, hecho que implica que necesitemos una brújula, puntos de referencia y guías que nos permitan manejarnos, y es que un buen líder será aquel que haya aprendido a gestionar y dominar el cambio, disponiendo de la capacidad para adaptarse.

La actitud del coach se basa en 5 preceptos: escuchar, preguntar, clarificar, no imponer y no juzgar.

1.3. COMPONENTES DEL COACHING

✓ El coach

El coach o entrenador es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar a través de una metodología científica, válida y fiable la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos.

✓ El coachee

El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador.

✓ Proceso de coaching

El proceso de coaching se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito entre coach y coachee, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en lograr unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: empleo de herramientas como tests, development center, evaluaciones 360º, así como una entrevista de evaluación del perfil de coachee en profundidad.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: desarrollo de sesiones socráticas y autorreflexión, con ejercicios de apoyo y puesta en práctica de acciones de mejora inmediatas.

- Postevaluación y seguimiento: evaluación de resultados que demuestren al cliente o coachee que se van alcanzando los objetivos inicialmente planteados por ambas partes. Así como realizar un seguimiento de procesos y vicisitudes de los coachees en su práctica diaria del plan de acción.

Además de estas tres etapas comentadas, resulta interesante presentar las cuatro etapas que desarrollaremos en el capítulo 3 en el que hablaremos de manera más amplia sobre el proceso de coaching.

De este modo, las cuatro fases que conforman dicho proceso son:

- Fase de valoración y diagnóstico de necesidades.
- Fase de diseño.
- Fase de puesta en marcha.
- Fase de seguimiento y evaluación.

A modo de resumen, de lo que se trata principalmente es de detectar las necesidades de mejora, planificar las acciones a llevar a cabo para lograr dicha mejora, ponerlas en marcha y seguir y evaluar todo el proceso, con el fin de verificar que se obtienen los resultados esperados.

✓ **Duración**

Cada proceso de coaching es distinto y particular. El coach debe tener la capacidad de adaptarse a cada caso de manera personalizada, considerando la complejidad de los objetivos y la naturaleza de los mismos. Sin embargo, es aconsejable que el tiempo mínimo para obtener resultados sea de un mes y medio a seis meses, pudiéndose extender hasta 12 meses, distribuyendo el número de sesiones en función de la etapa del programa de coaching en la que se encuentra.

Un ejemplo de frecuencia de las sesiones podría ser el siguiente:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: 1 sesión semanal.

- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: 1 sesión semanal, y después cada 15 días en la fase de feedback vía online.
 - Postevaluación y seguimiento: 1 sesión presencial mensual, con seguimiento a distancia (online) semanal.
- ✓ **La sesión de coaching**

Las sesiones de coaching constan de diálogos entre coach y coachee de una duración de entre 60-90 minutos, donde el coach guía al coachee por medio de preguntas estratégicamente planteadas hacia sus objetivos y deseos, ayudándole a clarificar sus ideas y la búsqueda de recursos y soluciones. Esta metodología ha de seguir las pautas del método socrático.

A su vez, el coach, recurre al uso de una serie de técnicas y/o acciones, que le ayudarán a lograr los objetivos de cada una de las sesiones.

✓ **El método socrático o la mayéutica**

El método socrático se basa en la formulación de preguntas y generación de posibles opciones, mediante las cuales el coachee toma decisiones. Esta técnica fue el método utilizado por el primer coach de la historia: Sócrates. Gracias a las preguntas que este realizaba a sus discípulos, ellos podían alcanzar la virtud. Sócrates actuaba inicialmente como un individuo que, sabiendo mucho, aparentaba ser ignorante y preguntaba a los discípulos o interlocutores dándole un toque de ironía a todo su diálogo, ya que empezaba alabando los conocimientos del interlocutor, seguido de preguntas reiteradas que hacían que el propio interlocutor fuera consciente de su propia ignorancia, que era el primer paso para aprender.

Después aplicaba la mayéutica, que mediante el diálogo con la persona, ya dispuesta a aprender, le conducía a la definición de virtud. Así, el método socrático establece que todo el mundo dispone de las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, simplemente necesita un guía para poder inspeccionar esas herramientas internas de cambio. Gracias a este guía, el pupilo podrá seguir un método más organizado y más

eficiente, invirtiendo menos tiempo para alcanzar los objetivos, habilidades y competencias prefijadas inicialmente.

1.4. EL COACHING Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, caracteres y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. Por lo tanto, las competencias son un conjunto de comportamientos, y por ello algo observable y evaluable. Por ese motivo las competencias se han convertido en centro neurálgico a la hora de seleccionar al personal, de establecer planes de carrera, realizar evaluaciones de desempeño o realizar compensaciones a partir de las competencias alcanzadas según el puesto.

Las competencias varían según el puesto de trabajo, la empresa y el tiempo en el que transcurren los cambios, así como normalmente estas cambian con el tiempo, aumentando a medida que el trabajador desempeña eficazmente las funciones asignadas, permitiendo ello el crecimiento de competencias a nivel profesional.

Los componentes de las competencias son:

- Conocimientos.
- Habilidades y destrezas.
- Actitudes e intereses.
- Motivación.
- Medios y recursos.

Estos 5 elementos se interrelacionan entre ellos: por ejemplo, sin los conocimientos técnicos sobre cómo funciona un programa informático no podemos adquirir las

habilidades; no podremos poner en práctica los conocimientos dado que aún no los hemos adquirido. En cambio en el momento en que hemos adquirido ya dichos conocimientos necesitaremos ponerlos en práctica para afianzarlos y conseguir ser hábiles con dicho programa. Al igual sucede con las actitudes e intereses, si tenemos una actitud positiva y estamos interesados en ese programa, nos resultará mucho más fácil adquirir los conocimientos y posteriormente las habilidades. La motivación también juega un papel importante íntimamente relacionado con la actitud. La motivación son los factores internos y/o externos que hacen que la persona se movilice por alcanzar ese comportamiento o competencia, es decir, modifica la actitud de esta. Y finalmente los medios y recursos, que quizás forman más parte de la organización o empresa, también deben estar disponibles para que el sujeto pueda alcanzar las competencias que esta le exige.

Pero el coaching no solo interviene en cambios de competencias y conductas, que son los de mediana magnitud, sino también en aquellos de gran magnitud como las creencias y los valores más arraigados al coachee y mucho más difíciles de modificar. De hecho, lo que el coach intenta es realizar un cambio desde el interior al exterior, primero cambiando valores y creencias, después herramientas de trabajo y por último las competencias y conductas.

El comportamiento se considera como la punta de un iceberg, la parte visible y valorable de todo lo que hay detrás. Representa mucho más que una simple forma de actuar, ya que en él se ven reflejadas nuestras motivaciones, sentimientos y emociones.



Por todo esto se entiende que nuestro comportamiento resulta algo muy importante, ya que las conclusiones que sacarán los demás de nosotros serán a partir de ellos. Sin embargo, si nuestra forma de actuar difiere de nuestras emociones, esto se verá reflejado y generaremos desconfianza.

Al igual sucede con las conclusiones que nosotros adquirimos de los demás, las cuales estarán basadas simplemente en el comportamiento visible y valorable de ellos, libre de prejuicios y emociones que puedan alterar la credibilidad de ese cambio. Nuestro comportamiento también influirá en el comportamiento de los demás, sobre todo si somos líderes. Por eso mismo se debe ser ejemplo de cambio, como ya hemos mencionado anteriormente, nuestro cambio conllevará el cambio de otros.

Aun así, sabiendo que los comportamientos, competencias y cambios son importantes y necesarios, sigue persistiendo la resistencia a la hora de modificar actitudes predominantes de liderazgo, que siguen siendo con frecuencia autocráticas, rígidas e inamovibles.

1.5. COACHING, CAMBIO Y APRENDIZAJE

Vivimos en un mundo en constante cambio, que evoluciona a pasos agigantados, pero la conciencia de dicho cambio no se produce *ipso-facto* ni a tiempo real, sino que el cambio de nuestro entorno se percibe cuando el cambio ya ha sido lo suficientemente evidente como para poder ser percibido, es decir, existe una latencia de conciencia de cambio y por lo tanto también de reacción hacia él.

La percepción realiza un fotograma fijo de la realidad, que nos facilita su comprensión pero que conlleva algunas limitaciones, como que resulta más difícil tomar conciencia de la transformación y puede que cuando ya nos hayamos percatado del cambio, ya se hayan producido otros procesos u otras circunstancias que la habrán hecho obsoleta. Por lo que ahora, el éxito queda reservado a aquellos que hayan aprendido a reconocer, seguir y anticipar los flujos del cambio, que aunque se produce a una velocidad mucho más elevada que con anterioridad, no se trata de un fenómeno nuevo.

El cambio también es necesario en los líderes, así como el coaching también lo es para formarlos, ya que a partir de la transformación de los líderes se puede iniciar una filosofía de cambio a gran escala. Los líderes son necesarios para formular un camino, un primer paso o una dirección. El líder debe tener la capacidad de motivar a los demás para crecer, preocuparse por el desarrollo del otro y tener la capacidad de influenciar a los demás para obtener lo que él desea. A su vez, el líder debe tener conciencia del poder de influencia que puede llegar a generar, evitando la manipulación, teniendo en cuenta no solo las consecuencias positivas o negativas para él, sino también para el propio sujeto, su entorno y los demás.

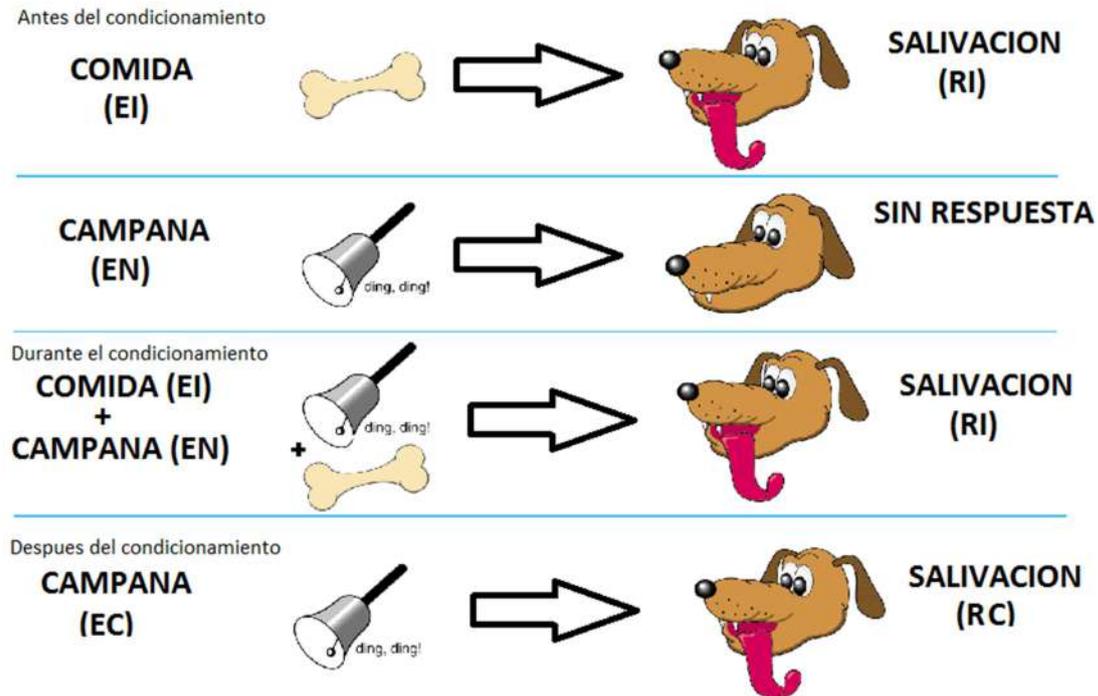
La manipulación, aunque puede resultar similar, comporta una falta de integridad moral y capacidad de tener en cuenta a los demás, por lo que debe ser rechazada.

Los estudios respecto a la modificación de comportamientos se inician en la psicología moderna de la mano de Ivan Pavlov (1927) con su “condicionamiento clásico”.

El condicionamiento clásico consiste en realizar un aprendizaje por asociaciones. Pávlov observó que la salivación de los perros que utilizaba en sus experimentos se producía ante la presencia de comida o de los propios experimentadores, y luego determinó que podía ser resultado de una actividad psicológica, a la que llamó «reflejo condicional». Su experimento estrella fue llevado a cabo por la respuesta de un perro a la comida:

- **El Estímulo Incondicionado (EI)** es un estímulo que de manera automática provoca una respuesta del organismo. **COMIDA**
- **La Respuesta Incondicionada (RI)** es la respuesta que ocurre en el organismo de manera automática cuando está presente un estímulo incondicionado. Para Pavlov sería la cantidad de saliva que el perro segregaba cuando se le presentaba la comida. **SALIVACIÓN.**
- **El Estímulo neutro (EN)** es un estímulo que cuando está presente en el medio no provoca ningún tipo de respuesta en el organismo. **CAMPANA.**
- Cuando un estímulo neutro (campana) se ha asociado temporalmente con un estímulo incondicionado (comida), este primero pasa a ser **Estímulo Condicionado (EC)**, ya que es capaz por sí mismo de provocar una respuesta parecida a la que provocaba el estímulo incondicionado.
- **La Respuesta Condicionada (RC)** es la respuesta que aparece al presentarse solo el estímulo condicionado (campana). Para Pavlov sería la cantidad de saliva que segregaban los perros cuando se les presentaba solo el estímulo auditivo o visual.
Suele ocurrir que la RC tiene menos fuerza que la RI, y a su vez tiene una mayor latencia, con lo cual, tarda más en darse, una vez que el estímulo está presente.

Por lo tanto, lo que observó Pavlov, es que los perros asociaron la campana (estímulo neutro) con la comida (estímulo incondicionado). Y así es como la campana pasó a ser Estímulo Condicionado, generando la misma respuesta que la comida sin estar presente (Respuesta condicionada).

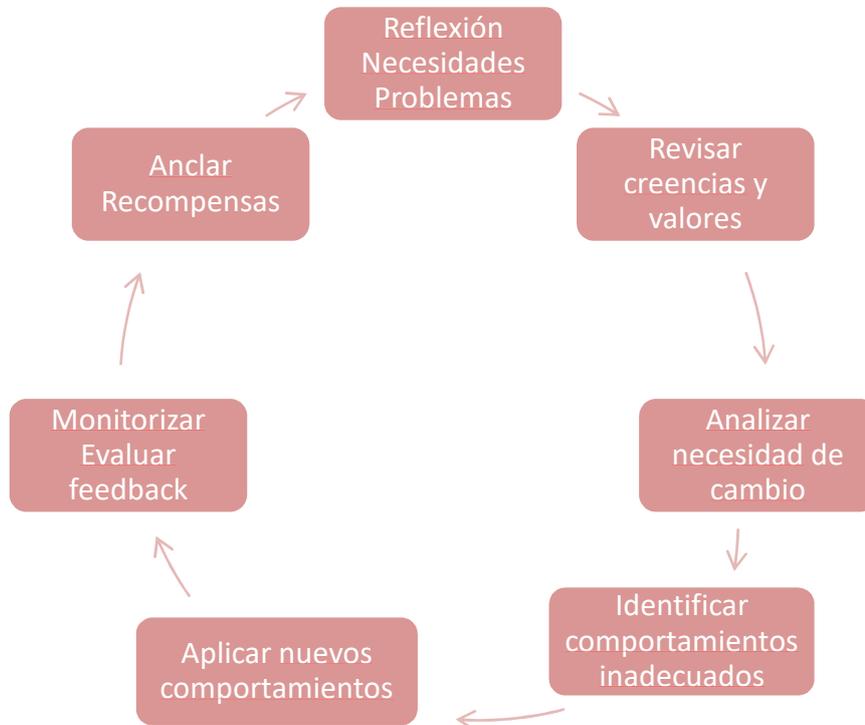


Posteriormente otro psicólogo, B.F. Skinner propuso el condicionamiento operante, por el cual establecía que toda conducta podía ser modificada mediante recompensas y castigos. Así, la recompensa era un reforzador positivo que estimulaba la repetición de dicha conducta, y el castigo positivo provocaba la reducción de la aparición de esa conducta. Después se incluiría el reforzador negativo, con el que eliminando un elemento se repetiría la conducta o el castigo negativo que con la eliminación de un elemento se extinguiría esa conducta. Su experimento estrella, simplificándolo, fue hacer que una rata aprendiera a pulsar una palanca, obteniendo, a cambio, comida.

Estas formas de modificación de comportamientos han sido utilizadas por la psicología conductista en diferentes trastornos psicológicos o psiquiátricos, así como también en técnicas de educación infantil.

Obviamente hoy en día, no sería útil tratar el aprendizaje de las personas como el de los perros, como tampoco es de nuestro interés conocer la respuesta de alguien a la comida al sonar una campana. Actualmente, lo primero a definir en el plan de acción de cambio de comportamiento es qué queremos cambiar, definir e identificar los hábitos que consideramos inadecuados y segundo, identificar los nuevos hábitos que deseamos adquirir y las conductas que queremos obtener. Seguido de la

implementación gradual de las nuevas conductas junto con un feedback correctivo positivo y motivador para mantenerla en el tiempo deseado.



Es igual de importante saber qué conducta queremos modificar, por cuál la queremos cambiar y cómo realizar un feedback de mantenimiento, ya que si no de nada servirá realizar un cambio conductual si este solo nos durará por un breve período de tiempo.

Como ya sabemos, la naturaleza de la autoridad ha cambiado en el siglo XXI, ahora ya no se trata de mandar, dictar o imponer, sino de formar una autoridad participativa, se trata de animar, motivar, movilizar y cohesionar esfuerzos y voluntades mediante el consenso. Esta forma de gestión es igual de válida tanto para la pareja, la familia o la empresa.

Hablar de cambio y aprendizaje como únicas palabras simplificadas no es correcto. Existen **diferentes tipos o niveles de cambio y también de aprendizaje**, que es lo que explicaremos a continuación:

- **Los cambios de nivel 1** son aquellos que intervienen dentro de un sistema. Dentro de este nivel se incluyen aquellos cambios que permiten mantener el equilibrio, la homeostasis, en un entorno cambiante. La homeostasis, no es otra cosa que la autorregulación del cuerpo humano para mantenerse igual, para evitar que nada cambie o afecte al individuo para así asegurar la supervivencia. Así, los cambios de nivel 1 serían más bien aquellos referidos al medio interno, pero a veces estos cambios son insuficientes, y es entonces cuando se requieren cambios de segundo nivel.
- **Los cambios de nivel 2** son aquellos que afectan o modifican el sistema, es decir, aquellos que implican cambios externos, y que gracias a ellos el propio sistema se ve modificado.

Un ejemplo muy típico de ambos niveles de cambio es el ejemplo del coche subiendo por una rampa, el vehículo inicialmente acelerará para poder subir (cambio de primer nivel) y posteriormente al ver que no puede seguir subiendo cambiará de marcha a una más corta (cambio de segundo nivel) y así podrá seguir subiendo poco a poco.

Otro punto a aclarar es que para cambiar es necesario querer cambiar. Aunque no solo con quererlo es suficiente, ya que necesitamos disponer de los medios necesarios para lograr ese cambio. En relación a dicho cambio, podemos diferenciar dos tipologías. Por un lado, el cambio cuantitativo, que depende de las soluciones materiales y, por otro lado, el cambio cualitativo, que se refiere a los elementos intangibles que nos ayudarán a lograrlo.

Un cambio cualitativo no puede ser imperativo ni dictatorial y no debe ser impuesto. Requiere una visión diferente que causará nuevas formas de interacción, y será más poderoso cuanto más inconscientemente se aplique. Los cambios que se realizan de forma inquisitiva, suelen ser rechazados por el sistema y generan una resistencia contra ese cambio impuesto, ya que son concebidos como una ruptura del equilibrio u homeostasis.

En cambio, el respeto, el aprecio y el reconocimiento de los demás es el motor del cambio del sistema. Así, es mucho más fácil obtener un cambio a partir de los recursos del propio sistema humano que recurriendo a órdenes, por lo que la cooperación del sistema (voluntaria, sin decretos ni órdenes) es esencial, aunque siempre supervisada por el promotor del cambio. De esta manera, los cambios de segundo nivel guiados por una fuerza externa (en este caso el promotor de cambio) son más triunfantes.

La actitud del promotor del cambio ha de ser ejemplar. No debe focalizarse en los defectos y disfunciones del sistema que desea suprimir, ya que este centro de atención reforzará estos defectos y generará una resistencia. Por lo que debe focalizar su atención en las funciones útiles y virtudes del sistema para potenciarlas y utilizarlas como recursos en el proceso de cambio, a su vez, que reforzará la valoración y reconocimiento del sujeto.

La transformación de la empresa del siglo XX a la del siglo XXI requiere una mención específica. Se ha desechado la imagen piramidal de la empresa del siglo XX, en la que el poder residía en la punta de la montaña y el valor de un superior era medido por el número de empleados a su cargo o el número de estratos inferiores al suyo. La empresa del siglo XXI promueve el trabajo en equipo, multidisciplinar, de igual a igual y con autonomía. Se potencia la capacidad de autogestión e innovación, asumiendo riesgos empresariales y generando un compromiso con la empresa, así como se focaliza la atención en el servicio de la excelencia. Este cambio ha permitido suprimir mandos intermedios o demasiado específicos, disminuyendo los niveles jerárquicos y horizontalizando la estructura empresarial.

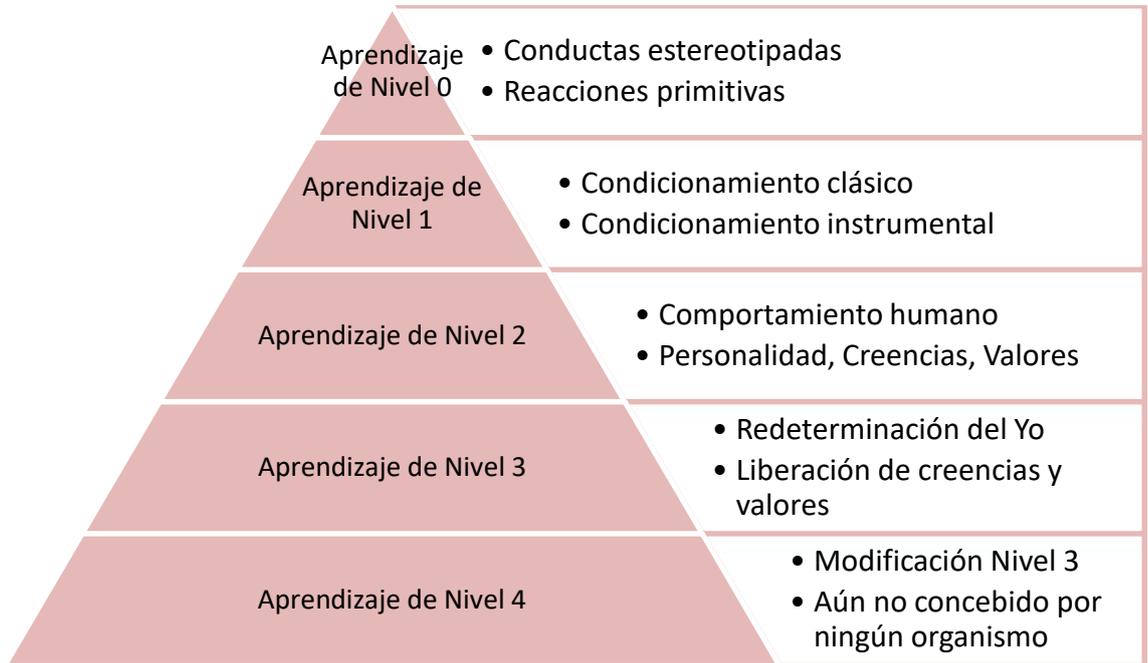
Volviendo de nuevo a los niveles de cambio y aprendizaje, ahora nos centraremos en los distintos niveles de aprendizaje.

Gregory Bateson, antropólogo y científico social que tuvo una gran influencia en la PNL, **diferencia 5 niveles de aprendizaje o niveles lógicos:**

- **Aprendizaje del nivel 0:** se caracteriza porque la reacción no se somete a corrección alguna. Dentro de este grupo se incluyen todas las conductas

estereotipadas, no condicionadas por la experiencia sino por la genética. Ejemplos de este aprendizaje serían apartar la mano cuando uno se quema o cerrar los ojos con un fuerte ruido. El resto de aprendizajes sí que se basan en la experiencia y en el concepto de ensayo-error, a diferencia de este que es un aprendizaje inherente al sujeto y más primitivo.

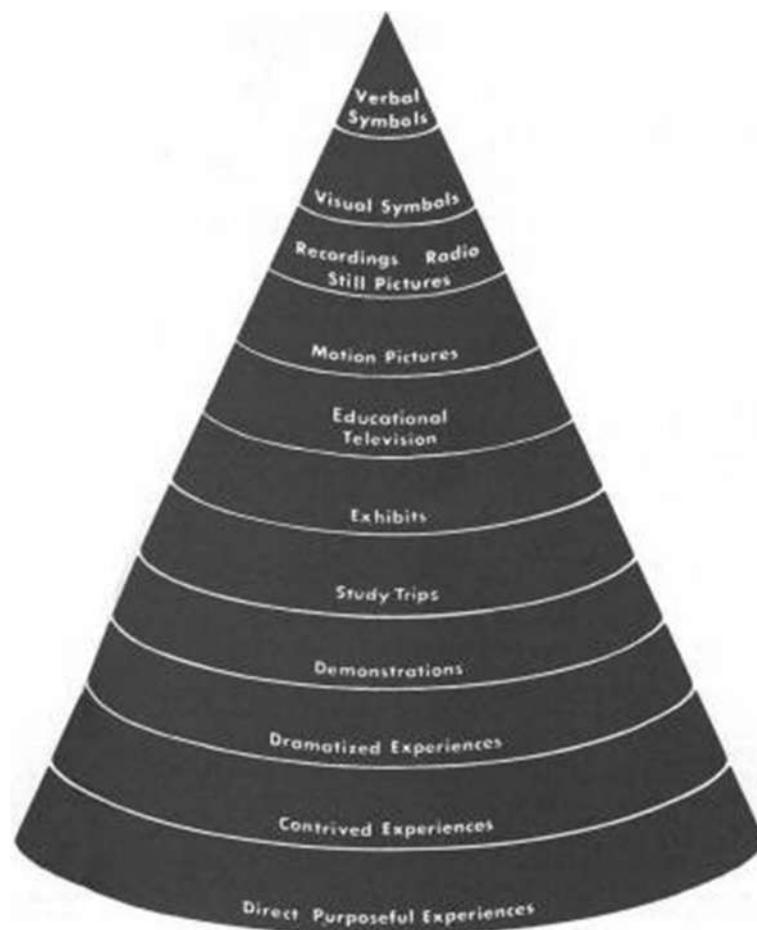
- **Aprendizaje del nivel 1:** se caracteriza por la modificación de la manera de producirse esa reacción mediante la corrección de errores en la selección dentro de una serie de alternativas. Un ejemplo sería el fenómeno de habituación, al oír continuamente un mismo ruido al final ya no nos asustamos ni cerramos los ojos, el sistema se acostumbra, se adapta. También se incluye el condicionamiento clásico de Pavlov o el condicionamiento instrumental de Steinert.
- **Aprendizaje del nivel 2:** es la modificación del proceso de aprendizaje tipo 1. Este es el aprendizaje que forma mayor parte del comportamiento humano. Cuando estos patrones de comportamiento se repiten y se unen con las creencias y valores del sistema proporcionan estabilidad y seguridad, pero resultan más difíciles de modificar en caso de que en un determinado contexto puedan no ser válidos. Entonces interviene el aprendizaje del siguiente nivel que cuestiona los valores y creencias previos, para poder proseguir con el aprendizaje.
- **Aprendizaje del nivel 3:** como el anterior, supone la modificación del proceso de aprendizaje tipo 2. El aprendizaje del nivel 3 requiere reinterpretar la realidad, redefinir la propia identidad y el contexto de la situación complicada. Se caracteriza por una intensa predeterminación del yo para aumentar las alternativas resolutivas.
- **Aprendizaje del nivel 4:** supondría la modificación del proceso anterior, pero este cambio no concibe ni sucede en ningún organismo.



En cuanto al cambio a nivel más práctico e individual es interesante el cono de experiencias de Edgar Dale, destacando lo que se recuerda según si la actividad es pasiva o activa. Dale afirmó lo siguiente; *“el cono es un metáfora visual de experiencias de aprendizaje.”* Así mismo, según vamos descendiendo desde el vértice, pasamos de la abstracción pura hasta la experiencia directa.

Por lo tanto, el cono básicamente ilustra que cuanto más directa sea la experiencia, mejor será el aprendizaje, eso explica la importancia de la acción a la hora de aprender.

La obra original de Edgar Dale que contiene el cono se puede consultar en: *“Métodos audiovisuales en la enseñanza”*, Drisdén Press 1946.



**Representación gráfica del cono del aprendizaje de Edgar Dale.*

Otra forma de clasificación de las distintas formas de aprendizaje se basa en la vía por la cual se adquiere dicha instrucción:

- **A través de la formación tradicional:** se basa en la simple adquisición de conocimientos e información. Es económico y de fácil disposición, pero tiene el inconveniente que se basa en conceptos demasiado teóricos y que luego no se extrapolan a la práctica y no garantizan la correcta aplicación de la teoría en la práctica profesional.
- **A través de la experiencia:** es la forma de aprendizaje más frecuente y común, donde el individuo aprende por sí mismo por ensayo y error. Como ventajas, la actitud de la persona delante del aprendizaje es muy activa, por lo que el aprendizaje resulta más eficaz y además refuerza la imagen de autoestima y fortalece la capacidad de resolución de problemas de forma autónoma. En cambio, en cuanto a inconvenientes, puede resultar un aprendizaje de larga duración y si la persona realiza su instrucción de forma solitaria puede sobrevalorarse su autoimagen, lo que puede llevar a una actitud rígida ante las opiniones de los otros.
- **A través de la instrucción y el adiestramiento:** un mentor o maestro como el coach guiará la formación del coachee mediante la dialéctica y facilitará su independencia, haciéndolo responsable de sus decisiones finales.

METODOLOGIA	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	COMPETENCIAS
Cursos teóricos, e-learning	Alto	Bajo	Bajo
Entrenamiento en el puesto	Medio	Alto	Medio
Elaboración y resolución de casos	Medio	Medio	Medio
Simulaciones, dinámicas de grupo in/out door	Bajo	Alto	Medio
Rol play	Bajo	Medio	Medio
Rotación del puesto	Medio	Alto	Medio
Promoción interna	Medio	Medio	Alto
Evaluación de desempeño	Medio	Alto	Alto
Coaching	Medio	Alto	Alto
Mentoring	Bajo	Alto	Medio

1.6. OBJETIVOS DEL COACHING

En cuanto a los objetivos concretos del coaching cabe destacar:

- ✓ Favorecer la comprensión de nuevos modelos que influyen en los procesos de cambio personal y favorecer los cambios personales y profesionales.
- ✓ Impulsar nuevos valores y creencias para facilitar la adaptación al cambio y desarrollo personal.

- ✓ Facilitar el crecimiento de las habilidades directivas y competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
- ✓ Conseguir una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- ✓ Proporcionar herramientas para cohesionar el equipo para favorecer que se consigan los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
- ✓ Estimular la preparación para optimizar recursos y la eficiencia de forma perenne.
- ✓ Facilitar el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
- ✓ Dar feedback correctivo y de refuerzo.
- ✓ Acrecentar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo leales a los propios principios y valores, y evitando incoherencias con lo que queremos ser y lo que queremos tener.
- ✓ Apoyar a alcanzar las metas y objetivos.

La importancia del coaching cada vez coge más relevancia, y se ve plasmado en que más de la mitad de las empresas de la lista Fortune de Estados Unidos utilizan este método como desarrollo de sus directivos. De hecho, se ha comprobado que las empresas que utilizan esta técnica de desarrollo y crecimiento ven un retorno de inversión de hasta seis veces el coste del proyecto del coaching externo.

Manchester Inc. 2001

El coaching debe centrarse en tres aspectos:

Desarrollo del potencial	Adaptación a nuevas realidades	Mejora de su contribución
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar su potencial. - Tener éxito en una misión desarrolladora. - Adaptarse a un nuevo rol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a las tendencias del entorno (demanda). - Adaptarse a las tendencias del negocio. - Transitar hacia los requisitos culturales de la organización. - Transitar hacia un cambio de rol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el desempeño para lograr sus objetivos. - Resolver un problema de desempeño o de contribución. - Resolver una situación problemática.

Para empezar un programa de coaching se debe exponer el proceso, definir los objetivos con el coachee (señalando cuáles serán alcanzables y cuáles no, ya que si no el proceso será visto como inútil), así como establecer un protocolo de confidencialidad. Esta definición de objetivos debe cumplir la regla “SMART”:

En lo que se refiere a la técnica SMART, los objetivos deberán seguir la siguiente regla que fija que estos deberán ser:

- Específicos.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Realistas.
- Comprendidos en un tiempo determinado.

Pasemos a ver algunas particularidades de cada uno de estos cinco adjetivos:

Específicos

La primera característica que deben cumplir los objetivos es que estos deben ser lo más específicos y detallados posible, de manera que sean de fácil comprensión y no se puedan malinterpretar. Para lograr que los objetivos sean específicos debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos lograr exactamente? y ¿Por qué?
- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿En qué espacio vamos a trabajar para lograr lo que deseamos?
- ¿En qué plazo de tiempo lo queremos y debemos alcanzar?
- ¿Con qué fortalezas y debilidades contamos?
- ¿Con qué amenazas y oportunidades podemos toparnos a nivel externo?
- ¿Qué beneficios nos reportará lograrlo?

Medibles

Es muy importante que el objetivo que nos propongamos se pueda medir. Así, si nos dedicamos a las ventas, no podemos fijarnos como objetivo aumentar las ventas, sino que deberemos fijarnos el porcentaje concreto que queremos aumentar, de modo que, al analizar los resultados, podamos medir lo que hemos logrado y lo que nos queda por lograr. Así, si nuestro objetivo es aumentar las ventas un 10% durante los próximos 6 meses, nos será más fácil medir el logro de este objetivo que si nos fijamos sencillamente aumentar las ventas, ya que no podremos comparar lo obtenido con el objetivo propuesto.

Alcanzables

Es importante que los objetivos que nos propongamos sean alcanzables. Por supuesto, debemos ser ambiciosos, pero siempre deberemos fijarnos algo que sea posible conseguir. Resulta de especial interés comentar que dicha característica influye

directamente en la motivación, de modo que los objetivos deberán ser siempre posibles.

Realistas

Ligado con el carácter alcanzable, los objetivos deberán ser también realistas, de modo que estos deberán estar en sintonía con los valores del cliente y con su visión. Además de ello, se deberán poder lograr con la utilización de las herramientas de las que ya se dispone.

En un tiempo determinado

Finalmente, es muy importante establecer estos objetivos en función de un tiempo determinado, es decir, debemos fijar un espacio de tiempo en el que se deba lograr el objetivo marcado.

En relación al tiempo, podemos distinguir entre tres tipos de objetivo, a largo plazo, a medio plazo y a corto plazo.

1.7. A QUIÉN VA DIRIGIDO EL COACHING

El coaching como herramienta de crecimiento puede ser útil para cualquier persona que desee acrecentar su potencial tanto profesional como individual. El coach le ayudará a abrir sus horizontes y ampliar sus límites.

En el caso de centrarnos en el plano profesional, nos referiremos al coaching ejecutivo, que es el que nos interesa. Este va dirigido a:

- ✓ Personas que desean mejorar en su carrera profesional o aquellas personas que deben tomar decisiones con altos niveles de compromiso y estrés.
- ✓ Dirigentes junior con elevadas capacidades que buscan ayuda de un entrenador externo para guiar su potencial.
- ✓ Ejecutivos y trabajadores que deben enfrentarse a situaciones de cambio (lugar de trabajo, competencias, habilidades...).

- ✓ Trabajadores que se encargan de la gestión de equipos y son los encargados de su crecimiento profesional.

Cabe remarcar que el retorno de inversión del coaching es superior cuando se aplica a personas que tienen personas a su cargo, y contra más responsabilidad tienen, más efecto tienen sus actos.

En el coaching ejecutivo podemos encontrar dos tipos de coachees o aprendices: aquellos que creen haber logrado su máximo potencial, pero se encuentran en situaciones problemáticas que no saben cómo gestionar (crisis económicas, cultura organizacional, jefes, colaboradores, clientes...) y aquellos que creen tener unas elevadas capacidades pero requieren ayuda para potenciar dichas capacidades al máximo.

Las empresas pueden necesitar de un coaching en diferentes opciones, las más frecuentes son:

- Para constatar mediante una perspectiva externa y objetiva las competencias, habilidades, capacidad de gestión y adaptación al cambio que ayude al transcurso del cambio.
- Para acrecentar la efectividad y control en las decisiones de alto riesgo y aumentar la seguridad propia del individuo que las toma.
- Para proyectar o trazar un plan de carrera profesional en directivos de gran capacidad y potencial.
- Para ayudar en la adaptación de la incorporación de jóvenes profesionales a la empresa.
- Para enseñar a líderes de equipos cómo sacar el máximo provecho de sus empleados facilitando el desarrollo del talento de sus colaboradores.
- Para empresas con dificultades o que deban progresar en su adaptación, integración o capacidades operativas.

En resumen es una disciplina que se dirige a:

- Personas que están en un momento de transición en su actividad laboral o personal.
- Profesionales de RRHH, directivos, responsables de equipos, formadores, consultores, psicólogos, terapeutas y profesores.
- Personas que deseen ampliar conocimientos y capacidades de cara a un mayor desarrollo profesional y personal.

1.8. PERFIL DEL COACHING: FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

Como ya hemos comentado, el coaching es una disciplina científica que se encuentra en auge, y es que los resultados del coaching (bien realizado y de forma fiable) son muy buenos, hecho que estimula que las empresas se fijen esta herramienta como forma de aumentar su rendimiento.

El objetivo principal del coaching ejecutivo es la mejora del rendimiento empresarial, profesional y a su vez individual. Así que si una práctica de esta disciplina no consigue su objetivo principal no podemos decir que se trate de un coaching de validez y fiabilidad profesional necesaria para otorgarse coach, palabra de la que se abusa en la actualidad sin tener los requisitos formativos-competenciales para su práctica.

Uno de los problemas de reconocimiento de esta disciplina es la falta de consideración por parte de instituciones públicas, aunque parece que lentamente se va incorporando a programas de postgrado en las facultades de psicología. De todas maneras, el hecho de que un coach sea titulado en Psicología no garantiza que tenga las competencias necesarias para su trabajo, así como también se puede pensar que un coach sin titulación puede representar un intrusismo profesional.

El perfil del coach ejecutivo se centra en varios rasgos, entre ellos: el de consultor, el de entrenador, el de maestro/formador, el de psicólogo y coach socrático. En cuanto a los estudios necesarios del coach se requiere formación en psicología, pedagogía, en management (en caso de coach ejecutivo/empresarial), en recursos humanos, en teorías del aprendizaje de adultos y en habilidades directivas.

Respecto a la experiencia profesional, al menos debe ser de entre 5 a 8 años en puestos directivos, en dirección de equipos de trabajo y/o en consultoría de recursos humanos y/o management.

Las competencias de un coach incluyen:

- **Liderazgo:** capacidad de plantear nuevas alternativas y estrategias siendo el guía o referente del equipo en la búsqueda de resultados y conservación de la cohesión.
- **Desarrollo de colaboradores:** estimula la autonomía y desarrollo de su equipo estableciendo objetivos, marcando preferencias y ofreciendo feedbacks (positivos o negativos, según la conducta). Se preocupa y responsabiliza de la motivación que presente su equipo a nivel profesional e incluso a nivel personal.
- **Empatía:** capacidad de situarse en el lugar del otro, de forma que prevea reacciones que le aportan un feedback para cambiar su conducta, así como comprender otras perspectivas en relación a las necesidades del sujeto en ese instante.
- **Flexibilidad:** capacidad para acomodarse y trabajar con diferentes trabajadores, ambientes y contratiempos, cambiar situaciones con personas y equipos, así como fines y maniobras para alcanzar resultados.
- **Asertividad:** el sujeto manifiesta sentimientos, pensamientos, creencias o necesidades, sin herir al resto, dando paso a la discusión y confianza con los demás.
- **Innovación:** capacidad de proponer alternativas nuevas, originales y audaces, así como útiles y alcanzables que solucionen el problema y que no estaban planteadas en el plan de acción inicial.
- **Impacto e influencia:** capacidad de inducir, convencer, persuadir y seducir al resto para que consigan sus propios objetivos.

- **Autocontrol:** dominio de uno mismo sobre sus reacciones tanto físicas como psicológicas que le permiten una conducta eficiente (eficaz al menor coste).
- **Cercanía, calidez y accesibilidad:** debe ser una persona próxima, con la que sea sencillo establecer conversación y relación, y que sobre todo fomente que el otro se sienta cómodo. Debe resaltar algunas características como; sensible, curioso y paciente con las dificultades interpersonales de los demás. Se caracteriza por practicar la escucha activa y construye *rapport* con facilidad. Las relaciones que establece son cálidas y agradables.
- **Capacidad para interactuar con altos directivos:** debe poder relacionarse con comodidad y soltura con directivos *senior*. Comprende cómo piensan y funcionan, así como el entorno en el que se mueven y que les condiciona. Tiene ascendencia sobre ellos, se debe tener capacidad de influirles, hablando su idioma y respondiendo a sus necesidades específicas.
- **Creatividad:** debe destacar la capacidad para formular ideas nuevas conectando aspectos que aparentemente no están conectados, de modo que genera nuevos *insights* que abren nuevos horizontes, o permiten resolver dificultades y crear planes de futuro.
- **Enfoque en el cliente:** orientación a satisfacer las expectativas de los diferentes clientes o *stakeholders* involucrados. Tiene en cuenta siempre que el impacto positivo del coaching ejecutivo para la organización se obtiene fundamentalmente de la transformación de la conciencia (*mindset*) que permite el cambio de comportamiento sostenido del líder con el que se trabaja. Incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones de confianza y respeto mutuo de modo eficaz con todos los *stakeholders*.
- **Autoconocimiento:** es muy importante que el coach conozca muy bien sus fortalezas y sus debilidades; sus oportunidades y sus límites. Es necesario que esté en constante crecimiento; autoobservándose y autoconociéndose. Es muy difícil ayudar a otras personas a autoconocerse y trabajarse, cuando no se ha

hecho consigo mismo de modo mucho más profundo, además se corre el riesgo de proyectar sus propias carencias y limitaciones en sus clientes. Un coach ejecutivo aprende deliberadamente de los errores, y está abierto a la crítica y al reconocimiento, recibiendo ambos con igual serenidad y sin mostrarse a la defensiva, mostrando madurez, templanza e integridad.

Obviamente, todas estas competencias son las que idealmente un coach debería tener para poder ofrecer unos servicios buenos y eficaces, no obstante, según el motivo para el que se requiere el coach, unas competencias predominaran sobre otras en el coachee.

1.9. LA NECESIDAD DEL MANAGEMENT ACTUAL Y EL LÍDER COACH

Las diferencias básicas entre el jefe y el líder coach son:

Jefe

- Inspira temor al grupo.
- Dice "Yo".
- Sabe porqué se debe hacer una tarea.
- Autoridad.
- Dirige y ordena.
- Busca el culpable del problema.
- Aumenta el resentimiento.
- Trabajo rutinario.
- Ve problemas como destrucción de la empresa.
- La autoridad como privilegio de mando.
- Empuja al grupo.
- Existe por la autoridad.
- Se le sonrío a la cara, pero se le critica.

Líder Coach

- Genera confianza.
- Dice "Nosotros".
- Muestra cómo forjar una carrera.
- Cooperación.
- Guía.
- Busca corregir y enseñar la solución del problema.
- Promueve el entusiasmo.
- Trabajo interesante, original y cambiante.
- Ve problemas como oportunidades de superación y crecimiento.
- La autoridad como privilegio de servicio.
- Va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- Existe por la buena voluntad.
- Se habla bien de él incluso en las adversidades.
- Prepara a la gente.
- Llega adelantado.
- Convierte a la gente ordinaria en extraordinaria.

- Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El jefe ordena: "Aquí mando yo"; el líder dice: "Aquí sirvo yo"; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometiendo con sus acciones.
- El jefe existe por la autoridad; el líder, por la buena voluntad. El jefe tiene la creencia de que la autoridad debe ser exhibida ante sus trabajadores, mientras que el líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos, sino por ejemplos entrañables. La autoridad del jefe impone; la autoridad del líder subyuga y enamora.
- El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonrío de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo amas, es un líder.
- El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace, la paga.
- El jefe sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca los fallos por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que los arregla y de paso rehabilita al caído.
- El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer. El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

- El jefe hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio. Los que tienen un líder, pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir y de trabajar.
- El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse.
- El jefe se guarda el secreto del éxito; el líder lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. Uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.
- El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en un número y en fichas, deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse con un rebaño sin rostro ni iniciativa. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El jefe dice vaya, el líder dice vayamos. Líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre una mística, un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.
- El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado. Este es el santo y seña del verdadero líder: "un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores". El que ve más que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible. Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria;

la compromete con una misión y la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización; le da significado a la vida de sus seguidores, un porqué vivir, es un arquitecto humano.

Actualmente, debido a la necesidad de generar una organización mucho más competitiva se ha producido un cambio que se basa en:

- ✓ Encomendar la toma del mando para llevar a cabo el trabajo.
- ✓ Permitir decidir a niveles más operativos.
- ✓ Desarrollar equipos y personas para que se gestionen ellos mismos.
- ✓ Liderazgo más cooperativo y extendido en más niveles.

El resultado de tener más libertad en niveles empresariales que anteriormente solo se limitaban a recibir órdenes ha supuesto el impulso de los trabajadores, la delegación de poder y autoridad a otros empleados, la comprensión de que el trabajador es el responsable de su trabajo y la libertad de gestión en decisiones de medio-bajo grado de importancia.

Todos estos cambios y resultados se han producido sobre todo en empresas competitivas recientes, en que se ha estimulado el desarrollo de la función del líder coach en mandos directivos y mandos intermedios. El líder coach debe entrenar, desarrollar y confiar en la iniciativa de sus trabajadores para que puedan encontrar soluciones por ellos mismos, ya que la rapidez del mercado actual no permite al líder coach proporcionar todas las soluciones de forma inminente.

La estimulación o potenciación de sus empleados se realiza mediante el diálogo socrático, el feedback, la delegación, el empowerment, la evaluación de desempeño y el desarrollo de carrera y orientación profesional. Con todas estas herramientas lo que intentará y probablemente conseguirá será motivar a sus trabajadores para que sean autónomos en la toma de decisiones, además se integrará e interesará por el desarrollo de la carrera profesional de sus subordinados y buscará el éxito a través de la cooperación por ambas partes, haciendo crecer a las personas de su entorno.

EL LÍDER EFICAZ:

- Tiene claros los objetivos y el proyecto.
- Comunica con claridad y se asegura la comprensión.
- Motiva, despierta entusiasmo y eleva la moral.
- Se interesa por cada miembro de su equipo, por sus necesidades, aptitudes y motivaciones.
- Confía en sus subordinados y delega en ellos.
- Toma decisiones en autoritarismo, teniendo en cuenta las sugerencias del grupo.
- Es justo e imparcial en las decisiones que adopta.
- Trata con respeto y consideración a sus colaboradores.
- Fomenta la participación, recoge, valora e integra las aportaciones de todos.
- Valora, elogia, refuerza y apoya a su equipo.

▪ Competencias del líder coach

- ✓ **Desarrollo de personas:** enfocado al crecimiento intelectual y personal, a la formación y a la empleabilidad. Entre los comportamientos necesarios para potenciar esta competencia se incluye: identificar el potencial de cada empleado, estudiar sus necesidades de desarrollo, facilitar los recursos, herramientas o ideas necesarias para su desarrollo, estar disponible, ser el ejemplo de confianza ante cualquier tema sobre su formación, entrenamiento u orientación profesional, proponer metas, objetivos y dar feedback según resultados.

- ✓ **Empowerment o potenciación:** enfocado a la toma de poder relativa a empleados con cierta libertad para la toma de decisiones. De esta manera se responsabiliza de los resultados haciéndolos formar parte de la gestión empresarial y se desarrolla el talento y las capacidades de los empleados. Entre los comportamientos necesarios de esta competencia se encuentran la delimitación de las nuevas responsabilidades añadidas, el reconocimiento de resultados, el apoyo y el consejo, así como la supervisión.

- **Características del líder coach**

Interés por el aumento del rendimiento.

Seguimiento de evaluación, diagnóstico y planificación en el desarrollo de sus empleados.

Personalización y uso del feedback eficaz.

Formalidad.

Escucha activa, empatía y asertividad.

Un ejemplo muy visual del cambio del liderazgo del siglo XX al siglo XXI, es que en el siglo XX la organización empresarial partía de un líder al que todos seguían de forma conjunta realizando los mismos movimientos, como sucedería en una piragua, en cambio en el siglo XXI la organización es más cooperativa y participativa donde todos reman hacia la misma dirección, pero dejando más libertad de movimientos y toma de decisiones, como sucedería en un rafting de aguas bravas.