

# CONCEPTOS BASICOS DEL COACHING

FECHA DEL BOLETÍN

BOLETIN 13

## ¿Qué significa Coaching?

Coaching es un anglicismo, que alude a al rol del entrenador deportivo, sin embargo, su connotación en el ámbito de las organizaciones fue introducido por John Whitmore hace dos décadas aproximadamente, y sugiere la práctica de una metodología de discusión que facilita el proceso de retroalimentación y la disolución de conflictivas individuales y grupales dentro de las compañías. Asimismo, se entiende por coaching, como aquel proceso que asiste en la liberación del potencial de una persona con el fin de incrementar al máximo su desempeño.

La persona que ofrece el coaching, se le conoce como “coach”, y quien lo recibe, el cliente, también es “coachee”.

## ¿Qué es Coaching?

“ El Coaching es una práctica no directiva, es decir que el Coach debe poder mantener a lo largo del proceso de Coaching una posición de neutralidad con respecto a las decisiones que el cliente debe tomar.

El rol de Coach no es el de Mentor, Tutor, Consultor; por mencionar algunas de las funciones con las que suele confundirse.

Un **Mentor** es un consejero, es quien aconseja sobre como hacer algo. de un modo directivo v no es un Coach.

El **Tutor** es quien ejerce de guía y no es un Coach.

El **Consultor** es quien enseña como se puede hacer algo. Puede atravesar momentos en los que se podrá recostar en un modelo más directivo y otros en que se aproximará a una práctica menos directiva, pero no es un Coach.

Con lo cual un Coach es quien mediante la formulación de pregun

tas, aplicando criterio de realidad, realizando sugerencias y un seguimiento adecuado, logra una ampliación de la visión del cliente sobre como liderar personas y equipos y favorecer su desarrollo.

El Coach es quien facilita el aprendizaje de nuevas formas de resolver problemas para que luego su cliente pueda aplicarlas en forma autónoma.”<sup>1</sup>

## Beneficios que ofrece la implementación del coaching

El “coachee”, adquiere las capacidades necesarias para resolver autónomamente sus conflictos y mejorar sus procesos de “feedback”.

Se impulsa el mejoramiento del nivel de eficiencia, toda vez que el coaching fomenta el sentido de autocontrol en los integrantes de la organización.

Mejora el clima laborar y fortalece una cultura organizacional de autocontrol.

1. Tomado del portal web de “Strategic Company – Human Services”, [www.sc-strategic.com](http://www.sc-strategic.com)



## Área Contable Y Finanzas

¿Qué significa Coaching?	1
¿Qué es Coaching?	1
Beneficios de la implementación del Coaching	1
Ambitos de aplicación	2
Metodología	2
Coaching profesional	2
Reflexión sobre la importancia del coaching	3
Coaching Mayéutico	5





## Ámbitos de Aplicación del Coaching

### CAMPO PERSONAL

Se enfoca en la atención de las problemáticas personales

### CAMPO PROFESIONAL

Enfatiza en el desempeño profesional, trabajando la dinámica personal, grupal y organizacional

Teniendo en cuenta

La estrategia del negocio, la gestión de la calidad y el liderazgo dentro de la organización.

### Metodología

“El proceso de coaching se desarrolla a partir de 7 fases:

1. Situación presente (área de mejora) y definición de fortalezas.
2. Campos de acción internos / externos (opciones y recursos).
3. Grupos objetivo internos / externo totales y parciales.
4. Identificación de los cuellos de botella: solución a los problemas más críticos.
5. El proceso de cambio.
6. Cooperaciones internas /externas
7. Retroalimentación permanente.”<sup>2</sup>

“El coach, debe orientar su trabajo a la comprensión de los problemas o dificultades que aquejan al coachee, ”

## COACHING PROFESIONAL

El coach, debe orientar su trabajo a la comprensión de los problemas o dificultades que aquejan al coachee, con el objetivo de asistirle en la creación de las alternativas adecuadas. “La dinámica de este proceso consiste en:

Una primera reunión con Recursos Humanos o con el área solicitante, en la que se analiza la factibilidad de realizar el proceso de Coaching.

Asesoramiento acerca de qué y cómo comunicarle al destinatario del servicio para facilitar su comprensión de los beneficios a obtener.

Una primera reunión del Coach con el destinatario del servicio para explicarle en que consiste el proceso de Coaching y responder a las lógicas dudas e inquietudes que éste pudiera tener.

El cliente (destinatario) tiene la última palabra. Cuando haya decidido llevar a cabo el proceso, se acuerda la agenda de trabajo; idealmente 1 sesión semanal de 2 horas cada una a lo largo de 3 ó 4 meses, hasta 1 año, en función de la problemática a tratar.

En estas sesiones estarán presentes 3 de las acciones o movimientos propios del Coaching Mayéutico y que operan en la estructura generadora de la conducta:

- El Diálogo Mayéutico
- Las Afirmaciones



## COACHING PROFESIONAL

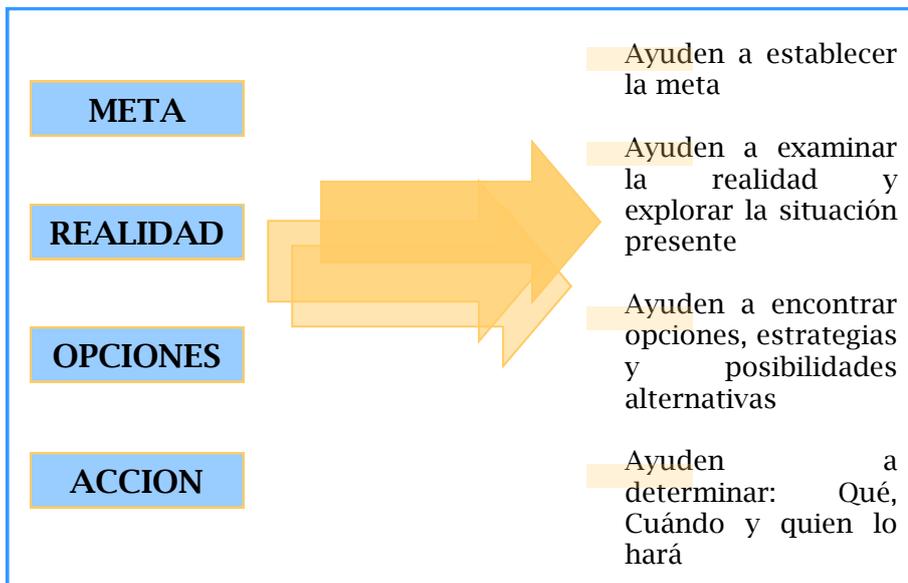
→ Las Sugerencias.

Las sesiones pueden tener lugar en el ámbito de la Organización o en las oficinas. En todo caso deben asegurarse siempre condiciones de privacidad para evitar las interrupciones.

Una vez finalizado el proceso de Coaching que fue desarrollado en las sesiones semanales, tendrá lugar la acción de seguimiento para evaluar los resultados.”<sup>3</sup>



### Determinantes del proceso de COACHING



### Reflexión sobre la importancia y la esencia del Coaching

#### La verdad del coaching

*Miquel Bonet*

No hay que hacerse ilusiones sobre palabras nuevas porque todo está inventado y para explicar el coaching, nada mejor que remontarnos a San Agustín, que decía algo así "vuelve dentro de ti. La verdad habita en el interior del hombre"

De la misma forma que la religión de una u otra manera ayuda al ser humano a superar las conmociones emocionales como el dolor, la muerte, incluso la soledad, la formación basada en el coaching es la mejor y

posiblemente la auténtica forma de aprender porque se aplica desde uno mismo.

La metodología basada en las preguntas es por su naturaleza la más sencilla, nos devuelve a nuestra infancia a base de estimular nuestra curiosidad, ya que no siempre tenemos conciencia de nuestros hábitos, por eso el buen coach se ocupa de formular preguntas provocando la reacción de su alumno.

Hasta hace poco tiempo la pedagogía convencional se basaba en el trabajo individual, aquello de "poner los codos" con la ayuda de un profesor y algunos libros, después la multimedia nos ha proporcionado nuevas herramientas que nos dan más información, pero siempre acabamos tropezando con la autonomía del aprendizaje que por su naturaleza es sólo individual.

3. Tomado del portal web de "Strategic Company – Human Services", [www.sc-strategic.com](http://www.sc-strategic.com)

## Reflexión sobre la importancia y la esencia del Coaching



La grandeza del coaching reside precisamente en la posibilidad de poder establecer una confrontación guiada y según determinada metodología entre el coach y el alumno, de

de acudir al coach siempre es proporcional a los intereses de mejora permanente del alumno, no obstante si la lección ha sido bien aprendida una gran parte del trabajo en el futuro deberá hacerlo el alumno solo y si es posible compartirlo en el futuro con otras personas que sientan esta necesidad.

Esta pedagogía favorece que todos los seres humanos en su actuación con los demás gocen y usen de su propio criterio y de una libertad responsable, guiados por su propia conciencia, ya que en el fondo, el que las cosas estén bien o mal responde en primer lugar a la creencia que cada uno de nosotros tiene sobre su forma de actuar. No hay duda que a través del coaching podemos mostrar a los profesionales que perciben esta pedagogía que también es posibles si uno realmente desea dirigir a los demás éticamente. “

forma que esta función tutora se convierte en guía, asistente o cuestionador y por el camino de la deducción, el aprendiz va llegando por sí mismo a las conclusiones y finalmente hacia un conocimiento tácito, que es el único que integra en

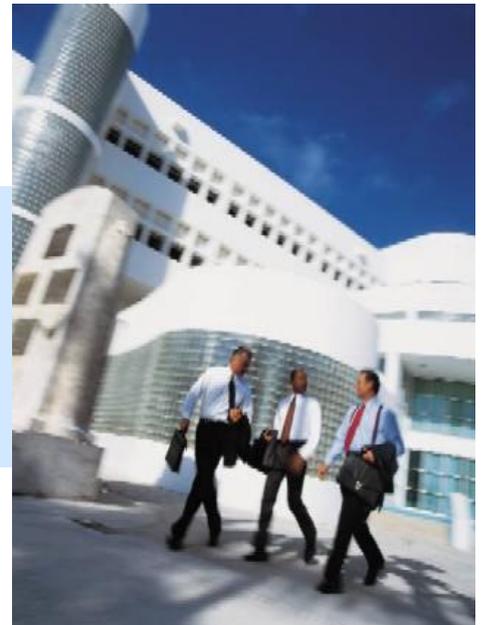
La filosofía de este método es obviamente socrática y se basa en la denominada “mayéutica” o técnica de la comadrona,... “yo te digo como debes hacerlo, pero tú empujas, tú gritas, tú chillas, tú eres protagonista”.

El trabajo de un coach, podríamos dividirlo en tres partes. La primera sirve para establecer conjuntamente los objetivos que se pretenden alcanzar. Es bien sabido que no todas las personas son iguales, ni reaccionan exactamente aunque los estímulos sean idénticos por tanto, el trabajo está siempre personalizado a cada discípulo, conocerle, empatizar con él, crear un vínculo de comunicación.

La segunda parte sería la del trabajo conjunto, observación presencial, recomendaciones, muchas preguntas dirigidas a buscar la deducción individual. Esta fase suele prolongarse hasta 6 meses, con una asistencia más continuada en los tres primeros meses y más dilatada los siguientes a fin de contrastar los resultados.

El coach es un observador activo, cuestiona, interroga, enseña incluso a preguntar, pero debe abstenerse de establecer conclusiones. A menudo, ni siquiera respuestas, el alumno que realmente aprende se da cuenta por sí mismo de lo que hace mal, en el desarrollo de las funciones que se ha propuesto, quizás pueda compararse al coach con un entrenador pero sólo desde la óptica de la potenciación y si acaso el desarrollo de habilidades del aprendiz, pues a menudo, ni siquiera prescribe sólo observa y pone en evidencia.

La última fase es la de la evaluación y el mantenimiento. Es habitual que en un proceso de coaching realizado muy profesionalmente se creen vínculos entre las partes y la tentación



## Coaching Mayéutico

Éste consiste en emplear la metodología aplicada por Sócrates en el desarrollo de su proceso reflexivo con sus discípulos, la cual consistía en llegar a una causa primigenia, a partir de una indagación constante causa-efecto, relacionadas con la naturaleza de los eventos analizados.

“La metodología del Coaching Mayéutico, contiene cuatro acciones claves sobre la estructura generadora de la conducta:

### Mayéutica: Preguntas estimulantes de un Proceso Reflexivo:

El primer movimiento consiste en preguntar; saber qué preguntar y cómo hacerlo. Saber preguntar significa que las preguntas deben ir abriendo un camino que conduzca al descubrimiento de la solución del problema sobre el que se consulta. Es muy importante saber qué preguntar, pero tan importante como ello es el modo de preguntar y el clima relacional que sea capaz de generar el coach para que la sesión resulte efectivo.

### El Criterio de Realidad: Sentido Común y los Límites

El segundo movimiento consiste en establecer afirmaciones que marquen con la mayor precisión los límites dentro de los cuales debe transitar la solución posible. Habrá que ayudar a visualizar límites, mostrar el alcance de los recursos con que se cuenta, establecer tiempos reales para la ejecución de la obra. Es decir, ayudar a visualizar los límites que impone la realidad. Porque al hacer preguntas, uno ayuda a desarrollar ideas. Entonces suele ocurrir que el cliente comienza a entusiasmarse, se torna creativo, se le ocurren algunas cosas que sería bueno hacer, pero que quedan fuera del presupuesto por ejemplo y es necesario ayudarlo a recuperar una mirada realista, que permita llevar a cabo el “Proyecto Posible” y evitar aquellas soluciones que están más allá de lo que la realidad admite.

### El proceso de Ayuda: Sugerencias Movilizadoras

El tercer movimiento en el proceso de Coaching Mayéutico está dado por las sugerencias, pues hay momentos en los que el cliente puede quedarse “en blanco” y hay que ayudarlo a continuar.

Para comprender esto debemos distinguir la diferencia que hay entre ordenar y sugerir. Y este es uno de los motivos por los que nuestra metodología se alinea en la corriente denominada No Directiva.

La orden promueve un comportamiento de obediencia y dependencia.



“CONSISTE EN EMPLEAR LA METODOLOGÍA APLICADA POR SÓCRATES EN EL DESARROLLO DE SU PROCESO REFLEXIVO CON SUS DISCÍPULOS, LA CUAL CONSISTÍA EN LLEGAR A UNA CAUSA PRIMIGENIA, A PARTIR DE UNA INDAGACIÓN CONSTANTE CAUSA-EFECTO, RELACIONADAS CON LA NATURALEZA DE LOS EVENTOS ANALIZADOS.”

## Coaching Mayéutico

“Para que un proceso de Coaching sea eficaz, debe contar con una instancia legítima de asistencia al consultante que pueda sostenerse durante el tiempo que sea necesario. ”

Se cumple la vieja premisa que establece que hay quienes nacieron para pensar y son los destinados a dirigir y otros en cambio, han nacido para obedecer y no deben intentar pensar, pues para ello están los primeros. La sugerencia en cambio, ofrece alternativas a investigar para ampliar la comprensión de la situación y es finalmente el cliente quien debe decidir qué hacer. En la sugerencia se proponen varias líneas posibles a investigar y es el consultante entonces quien debe transitarlas, explorarlas y decidir la acción a tomar.

El Seguimiento: Para asegurar los Resultados

Finalmente, para que un proceso de Coaching sea eficaz, debe contar con una instancia legítima de asistencia al consultante que pueda sostenerse durante el tiempo que sea necesario. Se trata de acompañarle en su proceso de crecimiento en el rol para que pueda lograr una creciente autonomía

Es importante comprender que el Coaching constituye un proceso, no una intervención puntual. Si lo concebimos así y lo ensayamos, podremos apreciar, a poco de andar, los beneficios de emplear esta metodología que ayuda a las personas en su crecimiento personal y profesional.”<sup>6</sup>



**FUENTE BIBLIOGRAFICA:**  
[www.pnlnet.com](http://www.pnlnet.com)  
[www.sc-strategic.com](http://www.sc-strategic.com)  
[www.arearh.com](http://www.arearh.com)

**CONTACTO:** [consultoriocontable@eafit.edu.co](mailto:consultoriocontable@eafit.edu.co).  
Universidad Eafit Bloque 26 Oficina 111. Extensión 830.

"Este boletín es de carácter informativo y no compromete la opinión de La Universidad EAFIT."

4. Tomado de [www.arearh.com](http://www.arearh.com)

6. Tomado del portal web de “Strategic Company – Human Services”, [www.sc-strategic.com](http://www.sc-strategic.com)