



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA

La efectividad del coaching interno para líderes en empresas

Autor: Mariel Salas Bort

Legajo: 32478306

Mentor: Ariel Kievsky

Buenos Aires, 2017



Universidad de San Andrés
Trabajo de Graduación del MBA

**La efectividad del coaching interno
para líderes en empresas**

Autor
Mariel Salas Bort

DNI
32.478.306

Mentor
Ariel Kievsky

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Mayo de 2017

Resumen Ejecutivo

La utilización del coaching en empresas es una tendencia que ha ido creciendo durante los últimos años con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus líderes, ya que el desarrollo de las personas resulta un factor clave para las empresas que quieren incrementar su productividad y su eficiencia.

El mundo actual está en constante cambio y las empresas requieren encontrar nuevas y más complejas estrategias para poder competir en mercados y condiciones diversas. Para entender estos cambios y adaptarse a ellos, es necesario que las personas desarrollen nuevas habilidades y competencias. El coaching, tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas y acompañarlas de forma metódica, estructurada y eficaz en el cambio personal.

El coaching es una herramienta de desarrollo que puede utilizar diferentes formas de aplicación dentro las organizaciones. En primer lugar, existe la clasificación de coaching interno y coaching externo. Si bien uno de los roles esperados de los líderes es el de coach interno con sus reportes en el sentido de contribuir al desarrollo de sus equipos, en este trabajo nos referiremos únicamente al coach interno como aquel profesional que es empleado de una organización y desarrolla procesos de coaching a profesionales de otras áreas, es decir que opera como un coach interno de la organización. El coach externo es un profesional independiente a la organización que es contratado específicamente para brindar coaching a los profesionales desde el rol de consultor externo. En la actualidad las empresas suelen optar mayormente por el coaching externo, sin embargo parecería ser una tendencia que está cambiando. Las empresas están comenzando a contar con coaches internos o áreas de coaching interno, y es por este motivo que resulta relevante investigar su metodología, ventajas y desventajas, implicancias y su efectividad en líderes dentro de las empresas.

El trabajo consta de un análisis acerca de la efectividad del proceso de coaching interno, específicamente dentro del marco empresarial aplicado en personas que ejercen un rol de liderazgo. Estos conceptos se relacionan con el objetivo de analizar particularidades de la utilización del coaching interno, y de cómo percibe el coach y el coacheado que ha contribuido la utilización de esta metodología en su desempeño como líder. Se analizará si el hecho de que el coach sea interno a la organización influye positivamente o negativamente en los resultados.

Índice

1. Introducción

- 1.1. Planteo de la problemática
- 1.2. Preguntas de investigación
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Justificación de las razones de estudio
- 1.5. Metodología utilizada

2. Marco Conceptual

2.1. Coaching

- 2.1.1. Proceso de coaching organizacional
- 2.1.2. Coaching interno: ventajas y desventajas
- 2.1.3. Rol del coach y Rol del coacheado
- 2.1.4. Relación coach – coacheado

2.2. Liderazgo

- 2.2.1. Liderazgo: Competencias necesarias en líderes
- 2.2.2. Beneficios de la aplicación del coaching en líderes

3. Trabajo de campo

3.1. Metodología de investigación

3.2. Resultados y efectividad del coaching interno en líderes

- 3.2.1. Caso 1 M. Laura
- 3.2.2. Caso 2 Sandra
- 3.2.3. Caso 3 Santiago
- 3.2.4. Caso 4 Justo
- 3.2.5. Caso 5 Francisco
- 3.2.6. Caso 6 Lucía

3.3. Cuadro Comparativo y Análisis

4. Conclusiones y Futuras propuestas de Investigación

4.1. Conclusiones del estudio

4.2. Futuras propuestas de investigación

5. Bibliografía

6. Anexo



Universidad de
SanAndrés

1. Introducción

1.1. Planteo de la problemática

El tema investigado resulta relevante ya que el coaching interno como práctica organizacional ha ido creciendo y evolucionando en los últimos años. Si bien la bibliografía acerca del coaching es amplia, no existen trabajos previos de investigación empírica sobre las implicancias del coaching interno dentro de las organizaciones en personas que requieren desarrollar competencias de liderazgo. En este trabajo se aborda estrictamente el coaching organizacional, entendiendo por tal al coaching aplicado en el campo de las empresas. El coaching interno y externo se pueden englobar dentro del coaching organizacional.

Las empresas que optan por el uso de coaching interno lo hacen por diferentes motivos. Estos podrían ser reducción de costos, percepción de efectividad, facilidad, disponibilidad y tiempos, búsqueda de sinergias, accesibilidad, alineación a la cultura o control. Estas empresas deciden contar con un profesional empleado de la organización que realiza coaching a otros empleados con el objetivo de contribuir al desarrollo de ellos y a la mejora de su desempeño. No se trata de un sujeto externo, si no que resulta ser una persona inmersa en la cultura organizacional que tiene creencias acerca de la misma y de las personas que allí trabajan. Es interesante el objeto de estudio ya que los líderes requieren acompañamiento para el desarrollo de diferentes competencias. Esta situación particular hace que nos preguntemos si el coaching interno resulta una práctica efectiva o no, y si es necesario tener en cuenta consideraciones dado el marco específico del coach-empleado de la organización al igual que el coacheado.

Existe una falta de fundamentos claros para establecer la efectividad del coaching interno en este contexto y la medición del éxito sigue siendo un desafío. Resulta oportuno investigar esta innovación que ha estado surgiendo en las empresas, ya que han empezado a contar con un coach interno a la organización, y en estos casos el vínculo está atravesado por otros condicionamientos relacionales. Las preguntas planteadas en esta investigación son ¿el coaching interno resulta efectivo en líderes?, ¿estos condicionamientos relacionales representan una ventaja o desventaja? En términos de analizar el impacto del coaching interno en las

organizaciones fue clave tener en cuenta que el coach es parte de la organización, y como tal conoce y tiene opiniones sobre la misma. No es un tercero neutral, si no que es una persona atravesada por la organización, al igual que el coacheado.

El objetivo de este trabajo fue poder analizar si la existencia de un contexto organizacional compartido, entre el coach y la empresa, afecta al proceso del coaching y si esta condición genera un obstáculo que hay que resolver o resulta facilitadora del proceso. Esta situación establece una relación y un marco particular para el proceso de coaching, y resulta interesante poder definirlo, analizar características, qué cuestiones se deben considerar y si resulta efectivo en la aplicación. Se analizaron los puntos a tener en cuenta específicamente en la población de líderes, ya que en estos casos el coaching se torna relevante para poder acompañar a la persona en el desarrollo de su rol. Ser líder requiere contar con ciertas competencias específicas por su impacto en la organización y exige a las personas a trabajar sobre su forma de ser para poder ser exitosas. Es por esto las empresas deciden asignar procesos de coaching a esta población en particular. La investigación sobre casos reales y la articulación con los fundamentos teóricos, nos brindó una mejor comprensión sobre la utilización del coaching interno. El objetivo final fue investigar si el hecho del que el coach sea interno a la organización ayuda o dificulta al proceso, y se evaluó si esta práctica impacta positivamente o negativamente en el líder.

Los resultados de esta investigación son relevantes para entender las dimensiones y consideraciones a la hora de elegir aplicar en estos casos específicos coaching con un profesional interno a la organización, invitando a realizar futuros estudios e investigaciones sobre la práctica.

1.2. Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Cuál es la efectividad del coaching interno en líderes dentro de una empresa?

Sub preguntas

¿Qué características tiene el coaching interno? ¿En qué se diferencia del coaching externo?

¿Cómo impacta el contexto organizacional compartido en la relación coach interno–coacheado en la efectividad del proceso?

¿En el desarrollo de que habilidades y competencias de liderazgo puede contribuir el proceso de coaching interno?

¿Esta metodología resulta facilitadora o un obstáculo?

¿Qué consideraciones habría que tener en cuenta?

¿Qué ventajas y desventajas tiene esta metodología desde el punto de vista del coach y del coacheado?

1.3. Objetivos

General

Poder analizar el impacto del coaching interno en líderes. Analizar los resultados y condiciones de efectividad de esta metodología de coaching en líderes de empresas.

Específicos

Identificar qué particularidades, implicancias y resultados tiene el coaching interno aplicado en casos de líderes en empresas, y analizar si esta metodología favorece o dificulta el logro de los resultados buscados.

1.4. Justificación de las razones del estudio

Si bien la utilización del coaching interno en organizaciones ha ido creciendo durante los últimos años, y cada vez más empresas cuentan con profesionales específicos que se dedican a esta práctica, no es lo más frecuente ya que se suele optar mayormente por coaching externo (coach profesional externo a la organización). No existen trabajos previos sobre esta temática específica, es decir investigaciones acerca de la efectividad de contar con un coach interno a la organización y su utilización en líderes. Desde el punto de vista de la psicología existen múltiples investigaciones acerca de la relación paciente-terapeuta y el marco clínico, no así en el mundo del coaching. El hecho de que el coach sea empleado de la misma empresa, tenga intereses particulares, conozca el entorno, la cultura y a las personas no es indiferente al proceso, ya que plantea la existencia de un tipo de relación específica entre coach-coacheado, diferente a la que se desarrolla si el coach es externo a la organización. Se busca alcanzar un mejor entendimiento de esta situación que hoy se da en las empresas que emplean esta metodología, para poder determinar si es favorecedor o desfavorecedor al resultado buscado, y si hay recaudos que deben tomarse. El estudio es relevante ya que es de actualidad, de importancia para las empresas y existe una falta de estudios para establecer la efectividad del coaching interno en este contexto.

1.5. Metodología utilizada

El trabajo consta de un análisis exploratorio sobre el impacto del coaching interno en líderes. La hipótesis principal es que la utilización del coaching interno en líderes resulta efectiva. La pregunta que se aborda es sobre sus características, el vínculo entre el coach y coacheado, y las ventajas y desventajas del uso de esta metodología. Se explica si el hecho de que el coach sea interno a la empresa es conveniente y cómo influye en los resultados.

En el marco conceptual se abordaron dos conceptos claves para la investigación: Coaching y Liderazgo. El análisis se enfoca en los conceptos de Coaching organizacional interno, sus características, marcos teóricos, fundamentos, definición del proceso y problemáticas. Se hizo hincapié en la aplicación de esta metodología dentro del marco organizacional, como es la

relación entre el coach interno y el coacheado, que posibles condicionamientos implican esta relación, y se mencionan datos existentes sobre los resultados de la aplicación del coaching interno. Con respecto al Liderazgo, se delimitó la población de estudio a líderes, es decir a personas que tienen dentro de la organización el rol de liderazgo de personas o proyectos. El hecho de ser líder requiere contar con competencias blandas específicas más allá de las técnicas e implica tener desafíos diferentes.

En el trabajo de campo se investigaron los resultados de la utilización de un coach interno como herramienta de desarrollo en líderes, desde la perspectiva de las personas involucradas: los coaches y los coacheados. El objetivo fue profundizar el tema desde la práctica, para llegar a conclusiones relevantes y a una mejor comprensión sobre las implicancias de esta metodología. El objetivo de la investigación es analizar el impacto de esta metodología de coaching en base a diferentes criterios, para luego establecer a partir de los casos sus ventajas y desventajas.

Se realizó una investigación sobre seis casos de líderes, de una misma organización, que participaron de un proceso de coaching interno. Como técnica de recolección de datos se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, donde se exploraron las expectativas iniciales del coaching y cumplimiento, objetivos definidos, juicios y consideraciones previas al proceso, vínculo coach interno-coacheado, impacto en su desempeño, desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo y percepciones acerca del coach interno y del proceso. Esta información nos permitió hacer una correcta medición de la efectividad lograda, y los testimonios fueron de utilidad para lograr una mejor comprensión y medir el impacto. Se detallaron los seis casos analizados desde la perspectiva del coach y desde la perspectiva del coacheado, lo cual nos brindó información sobre las diferencias de percepción acerca de la misma experiencia. Los casos investigados cumplen ciertos requisitos: Coach y coacheado pertenecen a la misma empresa, pasaron por un proceso de coaching interno, el proceso de coaching interno tuvo el siguiente encuadre: mínimo seis sesiones de coaching individual continuas durante menos de un año con objetivos de desarrollo definidos, el coach es un empleado interno a la organización y está formado en coaching, el coacheado tiene un rol de liderazgo y tiene necesidades de coaching relacionadas a su rol de líder. Se realizó un análisis comparativo en base a los testimonios. Para finalizar, se presentan las conclusiones que surgieron y propuestas para futuras investigaciones acerca de la temática.

2. Marco conceptual

2.1. Coaching

El coaching como herramienta de desarrollo ha ido creciendo rápidamente en los últimos años (Joo, 2005), y en la empresas se ha convertido en el método de desarrollo de líderes de mayor crecimiento (McCauley, 1999).

Existe una gran variedad de definiciones y enfoques utilizados, que surgen de diferentes modelos en función de la propia perspectiva de los coaches para lograr la eficacia en el proceso. En la actualidad se debaten cuestiones fundamentales como la definición y efectividad del coaching, las competencias y capacidades de los coaches, y la relación entre los coaches y coacheados. El crecimiento del uso del coaching como herramienta de desarrollo en líderes, no ha sido acompañado de un crecimiento en la cantidad de estudios que evidencien su eficacia (Kampa-Kokesh & Anderson, 2001). Debido a la falta de resultados de investigaciones que definan al coaching, actualmente los coaches se encuentran con diferentes alternativas de prácticas basadas en sus propias experiencias y profesiones. Los coaches presentan una gran variedad de antecedentes, experiencias y expectativas diferentes, que generan una multiplicidad de definiciones, metodologías y herramientas para abordar el proceso. Los desafíos para tratar de definir una práctica tan amplia y diversa, incluyen delimitar las fronteras que tiene el coaching en relación a otros campos como la psicología, para que se pueda crear una definición lo suficientemente específica para su uso práctico, y lo suficientemente amplia para que incluya y represente la diversidad en su campo (Peterson, 2011).

Aunque las definiciones sobre coaching presentan una gran dispersión, la mayoría de ellas coinciden en los elementos esenciales: la existencia de dos partes (coach y coacheado), la relación de ayuda individual y el uso de métodos para conseguir los mejores resultados (Kombarakaram, 2008). Para Joo (2005), la práctica del coaching está más avanzada que la teoría, y como consecuencia, hay una distancia cada vez mayor entre ambas.

El coaching procede del verbo inglés “coach”, que significa “entrenar”, y es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona, con el objetivo de conseguir cumplir objetivos o desarrollar habilidades específicas. En el entorno empresarial se conoce

por coaching al proceso interactivo mediante el cual el coach y el coacheado buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades (Vergara, 2015). En esta definición se incluyen algunas de las competencias del propio coach, que es presentado como un profesional capaz de observar las variables personales y organizativas, reinterpretarlas de un modo más profundo e intervenir en ellas de la forma más efectiva posible (Echeverría, 2006).

De acuerdo a Garcia-Allen (2011) existe una variedad de clasificaciones de coaching. Explica que el concepto de coaching es amplio, y resulta fundamental poder identificar el ámbito de actuación, ya que difiere el contenido de trabajo del coach. Según el autor, no es lo mismo trabajar para el desarrollo de una persona, que trabajar con un líder de una empresa. La clasificación de coaching que propone según el área de trabajo es la siguiente:

- Coaching personal: Hace referencia al coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos o las estrategias para el cambio personal. Este tipo de coaching persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida.
- Coaching organizacional: Se dirige a personas dentro de organizaciones o empresas. Incluye temas como el empoderamiento, desarrollo de liderazgo, desarrollo de habilidades directivas, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, comunicación interpersonal, la productividad y el rendimiento, la satisfacción de los clientes y el trabajo en equipo.
- Coaching deportivo: Trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. También trabaja con el entrenador y con los árbitros, y mejora el trabajo del grupo de deportistas, estableciendo, por ejemplo, objetivos a corto y largo plazo.

En este trabajo se aborda estrictamente el coaching organizacional, entendiendo por tal al coaching aplicado a personas dentro de las organizaciones. El coaching interno y externo son dos modalidades dentro del coaching organizacional, definidas por el rol y situación del coach con respecto a la organización, es decir si este es empleado o externo a la misma.

El coaching organizacional es definido por la ICF (International Coach Federation, 2015) como un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con coacheados, que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional. Según esta organización, en cada sesión, el coacheado elige

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

El proceso de coaching, facilita la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento mediante el apoyo, estimulación y feedback en un contexto organizacional (Kombarakaram, 2008). Según Whitmore (2009) el coaching sirve para liberar el potencial de una persona y para maximizar su propio rendimiento. Se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñarles.

El coaching organizacional implica una relación individual que está basada en una metodología proporcionada por un coach profesional, estructurada en varias sesiones y orientada a objetivos particulares para el beneficio tanto de empresa como de la persona (Peterson 2011). Por otro lado, el coaching organizacional representa un enfoque diferente de la formación clásica de desarrollo a partir de cuatro aspectos que lo caracterizan: la atención personal que presta a las necesidades del coacheado, la conveniencia de que el coach posea determinadas competencias especiales, la importancia de la relación coacheado-coach y la utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados previstos (Ely, 2010).

El coaching organizacional surge a partir de la falta de éxito de los métodos tradicionales de desarrollo de líderes, lo que ha conducido a buscar métodos alternativos. Formas de aprendizaje a través de las experiencias vivenciales, programas de evaluación del desempeño y feedback, participación en proyectos especiales, mentoring, rotación de puestos, planes de sucesión y carrera se han convertido en métodos poderosos de aprendizaje para los líderes (McCauley, 1999). Whitmore (2009) define al coaching organizacional como una relación colaborativa e individual entre un coacheado y un coach, que tiene por objetivo lograr un cambio comportamental sostenido y modificar la calidad de trabajo de las personas.

En la práctica habitual, el coaching organizacional consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados al trabajo, dirigidas a personas de diferentes jerarquías, en las que se establecen metas para mejorar su actuación presente o futura (Feldman & Lankau, 2005). En

estas intervenciones, el coach es un profesional que utiliza una amplia variedad de metodologías para ayudar al coacheado que tiene una responsabilidad en una organización (Kilburg, 2002). Llevar a cabo los planes de cambio definidos en una sesión de coaching, puede permitir a los líderes conseguir objetivos diferentes, que van desde desarrollar su potencial o tener éxito en una nueva misión o puesto, a mejorar su desempeño o satisfacción personal (Kilburg, 2002).

Se trata de una práctica que facilita la aparición de nuevas posibilidades en la vida personal y profesional de un individuo, con el fin de hacer consciente su participación en la construcción de la realidad que percibe (Olalla, 2014).

Según Kilburg (2002), el coaching organizacional consta de una relación de ayuda formada entre un coacheado que tiene responsabilidad en una organización, y un coach que usa una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al coacheado a alcanzar metas identificadas mutuamente, para lograr una mejora en su desempeño profesional, satisfacción personal, y consecuentemente, producir una mejora de la eficacia de la organización, dentro de un acuerdo de coaching formalmente definido.

El coaching organizacional es una forma de consultoría en el cual un profesional capacitado funciona como un terapeuta que trabaja en colaboración con un coacheado utilizando métodos que llevan a una mayor comprensión de los problemas o síntomas relacionados con el trabajo. Este proceso es normalmente más corto, menos intenso y está más centrado en cuestiones relacionadas con el trabajo que la psicoterapia convencional (Sperry, 2008).

El coaching organizacional es un proceso en el que el coach y el coacheado se comunican con el propósito de desarrollar una comprensión relacionada al conflicto del coacheado, así como habilidades o estrategias. Es principalmente una interacción, con un uso ocasional de actividades y recursos (Brinkert, 2006).

Analizando los múltiples enfoques, podemos observar que diferentes autores brindan importancia a la relación entre el coach y el coacheado, al marco y encuadre que el coach le da al proceso y a que la finalidad de esta metodología es desarrollar a la persona en habilidades o competencias nuevas. Los autores coinciden en la relevancia y ventajas de este tipo de procesos en lo personal y profesional, que surge de las limitaciones existentes en las metodologías tradicionales de desarrollo, lo cual convierte al coaching en una herramienta de gran utilidad para las empresas. Considerando estas definiciones, abordaremos las particularidades del proceso de coaching organizacional.

2.1.1. Proceso de coaching organizacional

En la bibliografía se pueden encontrar principalmente cuatro componentes comunes a todo proceso de coaching (Feldman & Lankau, 2005): la obtención de información sobre el coacheado y su organización, la facilitación de feedback, la realización periódica de las sesiones para avanzar con las actividades de desarrollo y la evaluación de su eficacia.

El objetivo principal de un proceso de coaching organizacional es lograr el cambio definido para favorecer el desempeño de la persona. Cambiar implica la identificación de patrones de comportamiento que afectan al establecimiento de objetivos, creando nuevas perspectivas hacia esos patrones mediante el ensayo de nuevas conductas (Pilette & Wingard, 1997). En ese cambio, el feedback y el aprendizaje interactivo sirven para incrementar la conciencia del coacheado sobre el impacto que tiene su conducta en el rendimiento (Diedrich, 1996).

La iniciativa de recurrir al coaching puede surgir de la organización o del propio coacheado. En cualquiera de los dos casos suele haber un motivo general que puede ser la superación de problemas particulares de desempeño, el desarrollo de ciertas competencias, la preparación para afrontar nuevas responsabilidades y desafíos o el aprovechamiento del potencial.

El coach organizacional adquiere unas cualidades y características específicas diferentes a cualquier otro coach. Debe tener la capacidad de mantener conversaciones más allá de lo obvio sobre problemas globales, temas filosóficos, sociológicos o de negocios, así como poseer una aptitud para asumir riesgos, y ser confidentes, con el objetivo de compartir los temores, deseos, necesidades y objetivos personales u organizacionales del coacheado (Cantera, 2004). De acuerdo a Webb (2017) existen diferencias entre un proceso de coaching personal y un proceso de coaching organizacional, pero estas se basan en la forma en que se presenta el proceso al coacheado y no en el proceso en sí. Todos los procesos de coaching comparten los mismos fundamentos, y son definidos por su práctica y sus resultados. En el caso del coaching personal, el foco está puesto en las necesidades personales del coacheado, más que en el desarrollo profesional. En el caso de coaching organizacional el foco del proceso está orientado a temas profesionales como influencia, liderazgo, habilidades interpersonales, construcción de equipos, comunicación, toma de decisiones o motivación.

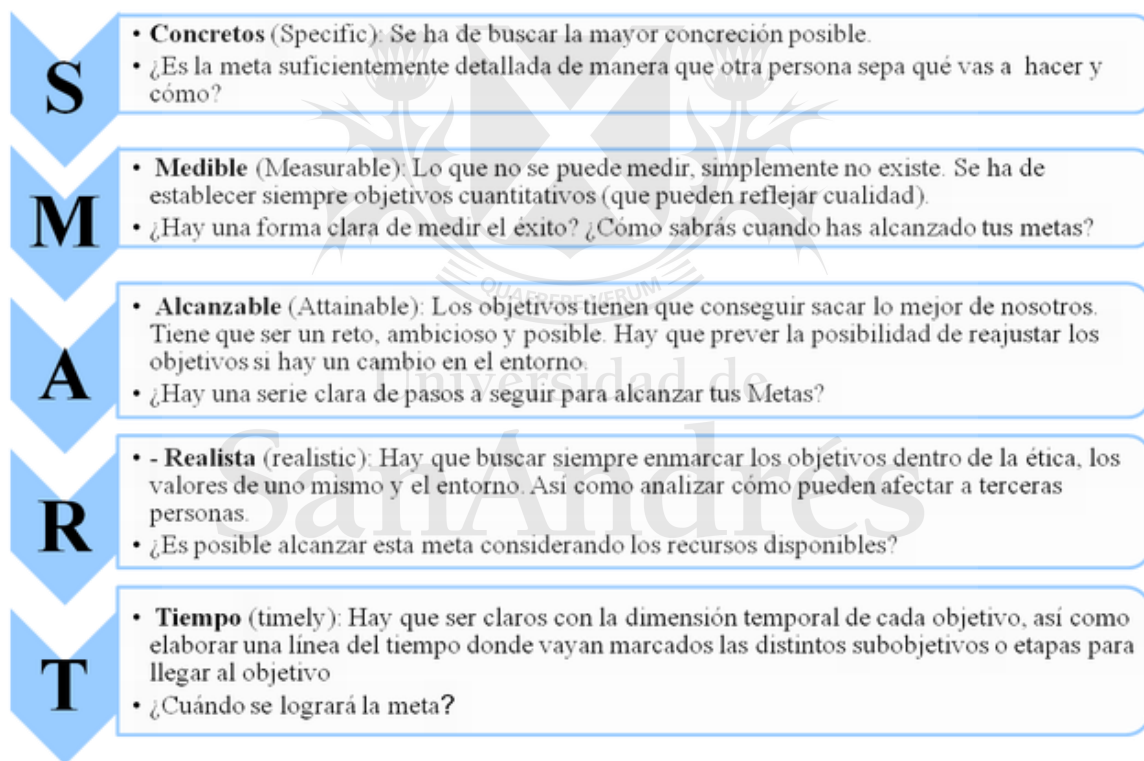
Según Lazzati (2008) en general los procesos de coaching clásicos atraviesan estas etapas:

- Establecimiento de la relación entre el coach y el coacheado: Se aclara la misión del coaching y sus reglas y confidencialidad de la información. Se establece una base de confianza y respeto.
- Diagnóstico de las necesidades del coacheado: El coach ayuda al coacheado a identificar y analizar sus problemas en el marco de la misión establecida. En este paso es común que el coach induzca al coacheado a reformular el problema original, a que reconozca cuál es el verdadero problema.
- Desarrollo de un plan de acción: El coaching se presta especialmente para la aplicación de las acciones de aprendizaje. Pone en práctica un plan de acción alineado con los objetivos de trabajo.
- Monitoreo, seguimiento y feedback: El coacheado lleva a la acción el plan establecido, y el coach hace seguimiento y brinda feedback para seguir trabajando en los objetivos.



Kampa-Kokesh & Anderson (2001) coinciden con estos pasos generales que se dan en un proceso de coaching, y mencionan la necesidad de contar con un contrato formal para el establecimiento de objetivos, ya que lo consideran un factor clave para completar los pasos de cualquier proceso de coaching. Durante la etapa de intervención el papel del coach es fundamental ya que debe poseer empatía, para poder realizar las preguntas adecuadas que

permitan obtener conclusiones. El coacheo no obtiene mayor claridad a través del coach, sino por sí mismo. El rol del coach es de facilitador, ya que proporciona las técnicas y recursos necesarios para que el coacheo pueda encontrar las respuestas a los objetivos planteados. El coach actúa como un guía experto que acompaña al coacheo en el proceso de descubrimiento. Doran (2002) afirma que una forma eficaz de fijar objetivos dentro de un proceso de coaching, es que estos cumplan con los siguientes requisitos: específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo para completarlos establecido. Esta forma de definir objetivos evita incertidumbres y ofrece toda la información necesaria para que puedan ser cumplidos con celeridad.



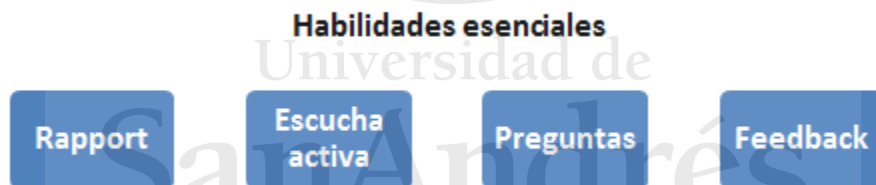
Según Whitmore (2009) la secuencia de un proceso de coaching distribuido en varias sesiones debería seguir cuatro etapas:

- Marcar el **Objetivo** (goal) del coaching, a corto y a largo plazo.
- Comprobar la **Realidad** (reality) para estudiar la situación actual.
- Valorar las **Opciones** (options) y las estrategias o actuaciones alternativas.
- Determinar **Qué** (way forwardt) se va a hacer, cuándo va a hacerse y quién lo hará.

El modelo GROW es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados.



De acuerdo a lo que plantea Aguilar (2011), dentro de la conversación de coaching, existen ciertas habilidades que deben estar presentes durante todo el proceso, las cuales deben ser entendidas como técnicas para facilitar el cambio, permitir la fluidez de los diálogos y establecer un contexto de conciencia. Estas habilidades son el rapport, la escucha activa, la capacidad de preguntar y de dar feedback.



- **Rapport:** El rapport entendido como el establecimiento de una relación de confianza, permite ser capaz de observar cada situación desde el punto de vista del coacheado para establecer un clima de sintonía y conexión con respeto y empatía. El rapport es el fenómeno en el que dos personas sienten que están sintonía psicológica y emocional, porque se identifican o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mútua, positividad mútua y coordinación (Rosenthal, 1990)
- **Escucha activa:** La escucha activa es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Es un término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al

receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas. Implica asimismo, entre otros aspectos, ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla. (Rost, 2002)

- Preguntas: Dentro del modelo de conversación, se constituyen como el eje central de todo diálogo, para hacer pensar, esclarecer el camino, liberar visiones y expandir la capacidad de acción. Dentro del proceso de coaching, las preguntas deben verse con un alto poder para provocar conversaciones efectivas que permitan al coacheado descubrir los recursos y respuestas que están dentro de el (Aguilar, 2011)
- Feedback: Para lograr un proceso de aprendizaje de todo lo conversado en las sesiones es necesario que el coacheado obtenga información que le permita reorientar los comportamientos, esto lo consigue a través de una correcta retroalimentación. El feedback logra hacer una visión de las actividades y resultados que se han dado hasta el momento para redireccionar los esfuerzos en base a observadores o críticas constructivas que motiven nuevas acciones encaminadas hacia mejorar su desempeño y que aporten al coacheado (Aguilar, 2011)

2.1.2. Coaching interno: ventajas y desventajas

El coaching fue evolucionando en las organizaciones a través del tiempo. En cuanto a las tendencias actuales, según la ICF (2013), algunas organizaciones brindan coaching a altos ejecutivos, y otras a personas de alto potencial, gerencia media y a personas ocupando algunos roles. Otras organizaciones lo brindan como resultado de situaciones específicas que la organización está atravesando, como un periodo de cambio importante, para el liderazgo, el desarrollo de talento o la planeación de la sucesión. En la mayoría de los casos, se suele utilizar en altos ejecutivos y se suele optar por coaching externo. En una minoría de las organizaciones el coaching está disponible para quien sea que desee tomarlo (ICF, 2013).

Estas organizaciones cuentan con diferentes alternativas para la implementación del coaching como herramienta. Pueden contratar a un profesional externo o contar con un empleado interno que desarrolle coaching a otras personas dentro de la organización. Este empleado puede realizar exclusivamente esta función, o ser parte de un área de coaching, o puede tener otro rol dentro de

la empresa, y ser un coach capacitado que adicionalmente ejerce esta función junto a otras responsabilidades.

Al comparar el coaching interno y el coaching externo, podemos encontrar distintas posturas. Según Rock (2004) ambas metodologías parecerían tener ventajas y desventajas. Tradicionalmente, las empresas que buscan coaches para sus líderes han acudido a la contratación de coaches externos. El autor afirma que contratar un coach externo provee al líder de experiencia, perspectiva e introspección. Un coach externo no tiene ninguna relación con la organización y eso da potencialmente más objetividad durante el proceso. Menciona que para decidir optar por un coach interno o uno externo, es importante valorar la situación analizando las ventajas y desventajas de cada opción.

El coaching interno se realiza a través de un empleado interno dentro de la organización, el cual gestiona y lleva procesos relacionados con la implementación de esta herramienta dentro de la empresa. Esta persona está formada en coaching. El coaching interno está siendo implementado como herramienta tanto para desarrollar liderazgo, como para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Actualmente algunas empresas cuentan con un área o departamento de coaching.

Según Rock (2004) es recomendable el uso de un coach interno cuando se requiere que haya consistencia en asegurarse que la misión corporativa, la visión y los valores estén incorporados. Cuando hay que hacer una integración rápida y eficiente, como una sucesión de intervenciones sistemáticas, los coaches internos tienen la oportunidad de identificar más rápidamente las necesidades y la alineación de esas necesidades con la cadena gerencial. Esta opción puede ser además más eficiente en términos de costos, la inversión a realizar en los procesos de coaching interno suele ser menor. Si está bien gestionado, muchos coacheados apreciarán que el coach conozca la realidad de la empresa y forme parte de ella. El coach interno está familiarizado con la empresa y conoce a nivel sistémico las relaciones, aspectos políticos y de poder. Otra ventaja es que el aprendizaje por parte del coach interno se queda dentro de la organización para el futuro. (Rock, 2004)

Contar con un coach interno también implica ciertos desafíos relacionados a la claridad y diferenciación de roles. Cuando una persona interna es la encargada de llevar a cabo procesos de coaching, a veces es difícil que esa persona haga una diferenciación clara de sus roles. Otra dificultad se puede dar cuando la persona interna no tiene una credibilidad organizacional con

quienes requieren el proceso. El manejo profesional de la confidencialidad y una definición clara de los límites respecto a la información que se comparte en cada proceso, así como una conducta profesional honesta y madura, son elementos esenciales para que los coacheados busquen y aprovechen el coach interno que la organización brinda para su desarrollo (Rock, 2004).

Según la ICF, las ventajas de la utilización del coaching interno son el constante seguimiento y control que se tiene sobre el proceso, ya que el personal conoce el entorno viviendo el día a día de la organización. Mencionan como limitaciones que al estar dentro de la estructura de la empresa y tener interdependencia jerárquica, ciertos elementos se ven amenazados, como la confianza, confidencialidad, autonomía o libre elección del coach más conveniente (ICF, 2013).

Por otro lado, el coaching externo también presenta ventajas y desventajas frente al coaching interno. La ventaja de contratar un profesional independiente a la organización viene determinada por que va a aportar una nueva visión de la organización, una nueva mirada acerca de lo que ocurre. El coach externo se cuida de ser imparcial y objetivo y es capaz de ofrecer y aportar soluciones que alguien no haría en su propia empresa. Por el contrario, también presenta desventajas, ya que es necesario invertir un tiempo en clarificar cual es la situación de partida, saber si realmente todo el mundo está comprometido en alcanzar soluciones, y si una vez aportadas se llevarán a cabo (Piqueras, 2009).

Según la ICF (2013) las ventajas del coaching externo son que el profesional está completamente enfocado en el proceso, no cuenta con ideas preconcebidas acerca de la organización, son ajenos al contexto y clima interno, por lo cual suelen brindar mayor objetividad, se perciben con mejor entrenamiento y acreditaciones, y suelen contar con amplia experiencia en brindar servicio de coaching, por lo cual la experiencia por parte del coacheado puede resultar más profesional. Las desventajas según la ICF son que los costos suelen ser mayores, que se percibe poco entendimiento de la cultura organizacional, no se puede observar al coacheado trabajando a diario y puede carecer de perspectiva total ya que únicamente escucha la perspectiva de su coacheado.

De acuerdo a Piqueras (2009), las desventajas de tener un coach interno son el manejo de la confidencialidad, pilar básico del coaching, ya que el profesional del área de desarrollo que hace coaching forma parte de una estructura mayor a la cual se supone que debe reportar. Según el autor, la confianza de muchos coacheados con su coach puede disminuir, como consecuencia de que el coach es parte del propio sistema del que el coacheado forma parte y por lo tanto el grado

de apertura puede ser menor en empresas con climas tensos o demasiado directivos. Se pierde la visión no sesgada del coach externo, ya que el coach interno al formar parte del sistema, tiene esa misma visión sesgada. El coach externo, como agente externo, tiene mayor capacidad de cambiar al sistema, ya que es difícil ser parte del “problema y de la solución al mismo tiempo”.

Según Witherspoon & White (1996) la influencia directa de los coaches externos sobre la organización es muy baja o nula, por lo cual no tienen un control sobre los resultados del proceso. Esta ausencia de influencia por parte del coach externo puede beneficiar al coacheado, pues según este autor, si existe alguna relación laboral directa con el coacheado, en condición de empleado, el proceso no es neutral. Por otro lado, Cantera (2004) recomienda que al elegir entre coach interno y externo, se debe considerar el área de trabajo en el que va a intervenir el coaching, es decir, si se va a enfocar en el desempeño, que se suele dar en los niveles intermedios de la organización, o si pretende desarrollar al coacheado en liderazgo, que se suele dar en niveles más altos. Para este autor, el coacheado necesitará de un coach externo, en contraposición al interno, porque al ser un profesional externo, cuenta con experiencia en diferentes organizaciones de diversos sectores, una amplitud mayor de miradas que le permite una percepción más enriquecedora del proceso, es imparcial en sus opiniones, y emocionalmente está alejado de las situaciones que acontecen en la organización. Por estos motivos, el coach interno sólo resultaría efectivo para los niveles intermedios, ya que al estar más en contacto con la cultura organizacional, se involucra más emocionalmente y conoce mejor a los trabajadores de estos niveles, a los que puede ayudar más (Cantera, 2004). Adicionalmente, también plantea que el coach externo puede acompañar al mando intermedio, ya que su imparcialidad, objetividad en el proceso y lejanía emocional, constituyen también elementos significativos de sus funciones, no sólo con el alto ejecutivo, sino a todos los niveles y funciones de la organización.

Tanto Paige (2006) como Stevens (2005), quienes realizaron dos investigaciones que abordaron la problemática de si es conveniente un coach interno o externo a la organización, coincidieron en señalar que un coach externo era favorecedor básicamente por su neutralidad, proponiendo que sólo es aconsejable un coach interno si se trata de una organización particularmente grande.

Por otro lado, Selles Pacheco (2011) recomienda firmemente la opción de utilizar un coach interno frente a un externo. Menciona que el coach interno tiene un vasto conocimiento de la organización ya que pasa todo el horario laboral dentro de ella y tiene conocimiento de cómo funciona cada área. Esto le permite saber las carencias de cada uno de los mandos y empleados,

lo que le llevará a poder dar un diagnóstico y ofrecer soluciones rápidamente. El coach interno está implicado y tiene un interés genuino de que la organización sea exitosa y además añade su conocimiento interno de los problemas. Por el contrario, el coach externo ha trabajado ya en muchas empresas y en cierto modo estandariza la solución. El autor sostiene que como punto a favor, el coach interno cuenta con confianza de la organización que lo ha contratado como empleado estable, en cambio el coach externo debe vender sus servicios ya que si sus resultados no son buenos, se lo reemplaza fácilmente. El coach interno tiene mayor acceso a las personas y a la alta dirección, desde donde se recomienda comenzar, y puede trabajar en sintonía con la dirección. Para Selles Pacheco, el coach interno aporta conocimientos, diagnóstico y soluciones, pero con más rapidez, trabajo más personalizado y más profundidad que un profesional externo. En cuanto al rol del coach interno, este tiene ciertas particularidades que lo distinguen del rol del coach externo. Según The Coaching Training Institute (2012) este rol implica beneficios y desafíos. El coach interno es pago por el empleador y no por el coacheado, y esto implica una de las diferencias más significativas para un coach que tiene su propia práctica, y también genera algunos de los mayores desafíos. En este sentido TCTI recomienda que el coach interno pueda diseñar alianzas. Dado que el pago proviene de la empresa y no del coacheado, es importante diseñar desde el principio una alianza con la organización, de tal manera que pueda tener el claro cuáles son las prioridades y qué aspectos son confidenciales y cuáles no con los coacheados. Es clave esclarecer quien es el coacheado ¿la persona a la que le hace coaching, la empresa o su jefe?, cuales son los límites y el encuadre de la función, y que la empresa esté de acuerdo sobre el propósito y la metodología utilizada.

Como podemos observar, el coaching interno presenta ventajas y desventajas como herramienta de desarrollo en si mismo y en contraposición al coaching externo. Según los diferentes autores la efectividad de su utilización puede variar según el la necesidad, objetivos definidos, el perfil, puesto o nivel del coacheado, el contexto, y el tipo, tamaño o grado de madurez de la organización.

El siguiente gráfico representa un resumen de las características, ventajas y desventajas de cada metodología de coaching, en base a lo mencionado por los autores citados:

COACHING INTERNO	COACHING EXTERNO
Comprensión de la cultura interna	Distancia despersonalizada de la cultura de la empresa
Mayor cercanía emocional	Perspectiva más fría, objetiva y racional
Mejor en casos en donde se requiere consolidar una estrategia organizacional	Mejor en casos en que se requieren ideas novedosas y procesos
Recomendable cuando se requiere consistencia con la misión, visión o valores internos	Suele contar con mayor experiencia y formación
Menor costo	Mayor costo
Mayor comprensión de aspectos políticos, sistema y organización	Carece de perspectiva organizacional
Se requiere garantizar confidencialidad	Suele tener mayor credibilidad
Conoce procesos y personas	Nueva mirada descontaminada e innovación
Suele ser funcional para niveles intermedios y empresas grandes	Suele ser funcional para niveles altos
Mayor compromiso con la organización	Mayor neutralidad hacia la organización
Trabajo más personalizado y profundo	Trabajo más enfocado y preciso sobre problemáticas
Puede trabajar en sintonía con la dirección	Trabaja de manera aislada con el coacheado
Cuenta con confianza de la organización	Debe vender sus servicios a la organización

2.1.3. Rol del coach y Rol del coacheado

Rol del coach

El coach constituye un rol fundamental del que depende gran parte de la eficacia del proceso, y suele ser objeto de debates en cuanto a sus competencias, capacidades y comportamientos. El coach ofrece una variedad de antecedentes, experiencias y perspectivas, y es por esto que existe una falta de consenso en cuanto a los métodos y técnicas que se deben aplicar (Peterson, 2011).

Existen investigaciones que tratan de analizar las experiencias percibidas por el coach durante el proceso, con el propósito de crear teorías que expliquen cómo un coach debe llevar el proceso de coaching con efectividad. Para poder llevar a cabo el proceso de coaching de manera exitosa, el coach debe desarrollar una serie de competencias. Entre las más importantes se destacan la capacidad de preguntar, una herramienta poderosa que facilita el cambio, particularmente el uso de preguntas sistémicas (Hieker & Huffington, 2006).

Tomm (1988) define cuatro tipos de preguntas:

- Preguntas lineales: sirven para orientar al coach y obtener información sobre la situación del coacheado, por ejemplo ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?
- Preguntas circulares: el coach las utiliza para buscar una relación entre personas, acciones, percepciones, sentimientos y creencias.
- Preguntas estratégicas: el coach las utiliza para abrir nuevos caminos y plantear desafíos.
- Preguntas de reflexión: el coach las utiliza para animar al coacheado a responder a sus propias preguntas e intentar resolver los problemas por sí mismo.

La International Coach Federation (ICF) definió once competencias claves que deben estar presentes en un coach al intervenir en un proceso de coaching. Las once competencias básicas de coaching tienen como objetivo fomentar una mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en la profesión. En definitiva se le exige al coach la destreza técnica, conocimiento, experiencia, credibilidad y autoridad (Whitmore, 2009). Todas pueden considerarse críticas y deben ser demostradas por cualquier coach competente:

A. Establecer los cimientos

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching

B. Crear conjuntamente la relación

3. Establecer confianza e intimidad con el coacheado
4. Demostrar presencia durante el proceso

C. Comunicar con efectividad

5. Escuchar activamente
6. Realizar preguntas poderosas
7. Comunicar directamente

D. Facilitar aprendizaje y resultados

8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y establecer metas
11. Gestionar progreso y responsabilidad



Según Peterson (2011) existen cuatro tipos de coaches, de acuerdo a su orientación. Estas cuatro categorías de coaches reflejan la gran variedad de perspectivas que aplican en sus marcos de trabajo en base a sus competencias y formación:

- Coaches de feedback: Centrados principalmente en el aprendizaje, realizan retroalimentación con el fin de generar un plan de desarrollo que cuenta con pasos de acción concretos.
- Coaches con conocimiento y responsabilidad: Ayudan a esclarecer las metas, valores y deseos que generen planes de acción para conseguir las metas propuestas.
- Coaches de contenido: Centrados en incrementar las habilidades y el conocimiento del coacheado en determinadas áreas en las que son expertos.
- Coaches de desarrollo del proceso: Expertos en ayudar al coacheado a mejorar cualquier aspecto de desarrollo, enfocados en el comportamiento humano.

En definitiva, el coach es una persona que tiene habilidades y competencias de observación y escucha. Es quien invita a las personas a convocar el compromiso suficiente para transitar el camino del aprendizaje. Ofrece preguntas para encontrar otras perspectivas sobre la misma situación, proporciona dinámicas y técnicas que facilitan el aprendizaje y posee competencias para escuchar el compromiso real de quienes estén desarrollando la acción, dirigiendo y supervisando dicho aprendizaje. Es el encargado de detectar lo que fuera que esté faltando y tiene las habilidades para acompañar a su coacheado en su proceso de aprendizaje y entrenamiento. Por lo tanto, el coach es quien facilita el proceso de aprendizaje.

El coach realiza su función con la finalidad de desarrollar las competencias del coacheado, a través del trabajo individual, la confidencialidad, la reflexión personalizada y la capacidad de pensar, para satisfacer sus necesidades. De modo que el propósito del coach consiste en saber trabajar conjuntamente, realizando preguntas, tratando de compartir experiencias, o apoyándolo para provocar en el coacheado un cambio en sus aptitudes.

Rol del coacheado

El rol del coacheado ha sido menos investigado que el rol del coach. Sin embargo es un protagonista clave en el proceso, por lo cual sus perspectivas, percepciones y disposición frente al proceso son de gran importancia.

Existen estudios acerca de las experiencias de los coaches y los coacheados durante el proceso de coaching organizacional, con la finalidad de comprender las perspectivas del coacheado. Brand & Coetzee (2013) realizaron un estudio exploratorio acerca de las experiencias del coach y del coacheado durante el coaching organizacional. Sus conclusiones fueron que el coaching tiene beneficios significativos personales y profesionales para los coacheados y los coaches. Los coacheados indicaron que el proceso puede ser una gran inversión para las empresas en términos de desarrollo humano, si es brindado por personal altamente preparado. Mencionan que el proceso demanda un alto nivel de preparación de los coaches y que muchas veces se asemeja a la psicoterapia. El coacheado percibe valor principalmente en su desarrollo, liderazgo y autoconocimiento. También se destaca la importancia del compromiso del coacheado con el proceso para alcanzar el éxito.

Witherspoon and White (1996) desarrollaron una investigación, donde mencionan la existencia de cuatro formas esenciales de realizar coaching organizacional enfocados en las necesidades del coacheado: coaching para desarrollar habilidades enfocadas en proyectos o tareas, coaching para el desempeño enfocado en que el coacheado sea efectivo en su rol actual, coaching para el desarrollo y crecimiento, y coaching para la gestión de agenda enfocado en el manejo de complejidades y logros.

Reynolds, Caley & Mason (2002) demuestran en sus investigaciones que uno de los factores más críticos identificados por su influencia en la efectividad del aprendizaje es la motivación. La disposición al cambio por parte del coacheado es un primer factor que predice los resultados del proceso. En consecuencia, la motivación y la disposición al cambio, son factores indispensables que debe tener el coacheado para alcanzar resultados positivos.

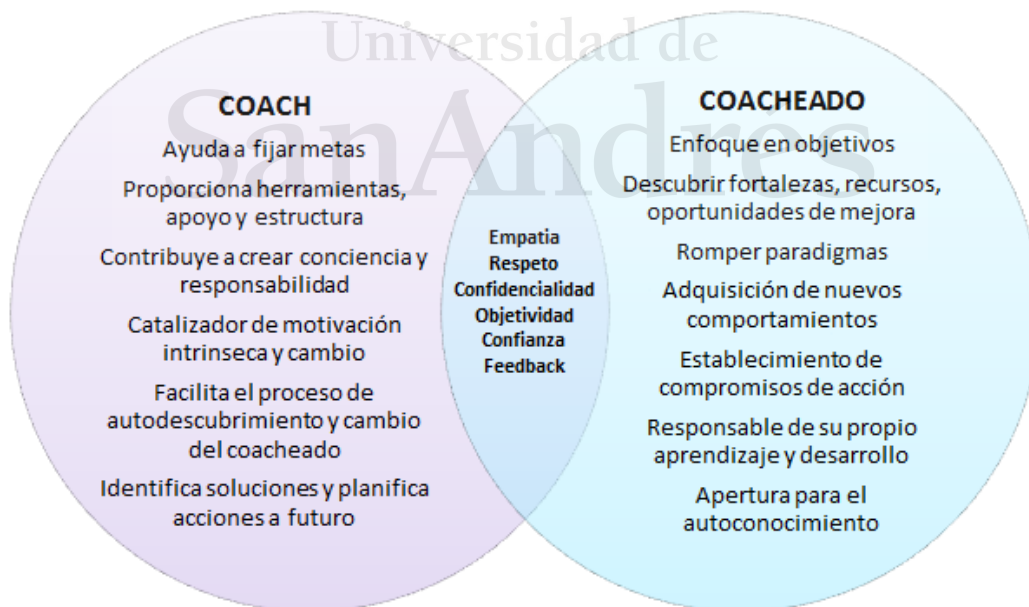
Un coacheado puede tener cuatro necesidades principales: Aprender una nueva habilidad, mejorar el desempeño en el trabajo, prepararse para un futuro papel de liderazgo y el logro de objetivos. Witherspoon y White (1996) indican que las funciones del coach están directamente relacionadas con estas necesidades básicas del coacheado.

Barrientos (2007) demuestra a través de un estudio los factores de éxito del coaching organizacional y que variables están asociadas al coacheado. Las variables de éxito asociadas al coacheado hacen referencia a una serie de factores que incluyen sus valores, creencias, expectativas, motivaciones personales y laborales y sus niveles de satisfacción. En este caso, se considera como crítico el nivel de desarrollo socio-emocional del coacheado, su nivel de compromiso con el proceso, y su capacidad para abrirse y considerar otros puntos de vista, permitiendo ser ayudado e influenciado. Con respecto al compromiso del coacheado, es clave que esté genuinamente motivado por el proceso y no presionado sólo por cumplir frente a la organización.

2.1.4. Relación coach – coacheado

Habiendo entendido las particularidades de los roles del coach y del coacheado, es relevante entender la relación entre ellos. La relación de coaching se ha analizado desde distintas perspectivas. Esta relación es un factor determinante para el éxito del proceso. El coach como agente de cambio, co-creador y facilitador del desarrollo que inspira al coacheado en el logro de sus objetivos, y el coacheado como protagonista del proceso, siendo el encargado de crear conciencia y claridad sobre su situación actual y de tomar responsabilidad por alcanzar la situación deseada (Sperry 2008). La relación se refiere a la alianza de trabajo entre el coach y coacheado, y se caracteriza por la confianza, aceptación, comprensión, apertura, comunicación sincera, y otros elementos interpersonales que apoyan su aprendizaje y desarrollo (Peterson, 2011). Estos constituyen los componentes esenciales de una alianza de trabajo efectiva durante la relación de coaching.

El siguiente grafico resume la relación entre el coach y el coacheado de acuerdo a la bibliografía previamente mencionada:



De acuerdo a la investigación realizada por Barrientos (2007) acerca de las variables de la relación asociadas al éxito del proceso, podemos encontrar tres tipos: las variables asociadas a la relación propiamente dicha, las variables asociadas a la confidencialidad y las variables asociadas al encuadre del coaching.

- Variables asociadas la relación: Hacen referencia al vínculo y el ambiente que se establece entre el coach y el coacheado. La calidad de esta relación es una de las variables que más recurrentemente aparece como factor influyente en el éxito del proceso de coaching. La relación o algún aspecto de la relación, como el interés mutuo (coach-coacheado) es un factor crítico. Específicamente, tanto Gyllensten & Palmer (2006) sostienen que la relación de coaching es el factor más importante para el éxito del proceso, señalando que la confianza y confidencialidad del proceso son los aspectos claves para establecer una relación positiva de coaching.
- Variables asociadas a la confidencialidad: Gyllensten & Palmer (2006) consideraron la confidencialidad como un factor clave de la relación y del proceso de coaching. El coach debe tener la habilidad para equilibrar la entrega de información a la organización y mantener la confidencialidad con el coacheado, considerando que cumple una doble función: por una parte debe responder al coacheado, que es el sujeto de la intervención y debe responder al empleador, quien es en la mayoría de los casos, el que contrata al coach. En esta línea, los resultados parecen coincidir con la idea de que es importante en una primera etapa del proceso afianzar la relación de coaching, apuntando a que el coach debe garantizar la máxima confidencialidad a su coacheado para lograr una relación de confianza mutua que permita generar una alianza sólida (Barrientos, 2007)
- Variables asociadas al encuadre: Existen dos subvariables asociadas al encuadre: el número de sesiones y la frecuencia del seguimiento, que se correlacionan positivamente con el incremento en la efectividad del liderazgo. La efectividad del liderazgo del coacheado podría aumentar junto con el aumento de sesiones. El seguimiento consiste sesiones de apoyo para el coacheado después de la última sesión de coaching también fue señalado como factor crítico ya que existe una correlación positiva entre la frecuencia del seguimiento y el aumento en la efectividad del liderazgo del coacheado. Un seguimiento consistente podría llegar a aumentar más de un 80% la efectividad del liderazgo del coacheado, en contraste con la ausencia de seguimiento. (Barrientos, 2007)

Según De Haan (2008) el factor principal del éxito del proceso es la calidad de la relación entre el coach y el coacheado. Se ha demostrado que una buena relación de coaching es el principal factor de eficacia de la intervención.

Peterson (2011) sostiene que existe una estrecha relación entre la terapia y el coaching, en cuanto al vínculo que se crea en la alianza de trabajo. Baron & Morin (2009) han realizado estudios acerca de la relación que existe en la relación coach-coacheado apoyados por la literatura psicoterapéutica sobre la alianza de trabajo. Para su análisis utilizaron el concepto de alianza de trabajo, justificando que ningún estudio previo ha examinado el papel que tiene en cuanto al impacto que existe entre el coaching y sus resultados. Las conclusiones obtenidas fueron que el número de sesiones recibidas constituye un determinante significativo de la relación entre el coach y el coacheado, de modo que la no interrupción del proceso y su prolongación en el tiempo, es indicio de que la relación de coaching ha sido positiva.

La relación coach-coacheado constituye un factor esencial por el papel determinante que juega en la eficacia del proceso. Opera como una herramienta de cambio en el proceso de coaching, y actúan elementos como la confianza, el compromiso, la comprensión o el entendimiento, que demuestran que el objetivo definido en la alianza de trabajo, impacta de manera positiva en el éxito del coaching.

Analizando la relación entre el coach y el coacheado, podemos encontrar diferentes condicionamientos en el vínculo del coach interno y el externo con el coacheado. En base a lo mencionado previamente, podríamos concluir que en la relación del coach interno con el coacheado es clave garantizar la confidencialidad del proceso dentro de la organización y poder establecer una relación de confianza. El coach debería utilizar su conocimiento del contexto como elemento favorecedor pero sin perder la objetividad y debería mantener la distancia crítica necesaria ya que es parte de la organización. Es necesario que el coach interno este formado en coaching con el fin de contar con herramientas, conocimientos y metodologías que estén a la altura de un profesional del coaching exclusivamente dedicado a ese rol. Es un punto clave que el coacheado valide a su coach como tal, y que el coach pueda contar con estos requisitos para establecer una sólida alianza de trabajo. Estos elementos que condicionan la relación entre el coach interno y el coacheado, tienen un impacto directo en el progreso y éxito del proceso de coaching.

2.2. Liderazgo

2.2.1. Liderazgo: Competencias necesarias en líderes

En el contexto actual, y dada la velocidad de los cambios, es necesario contar con líderes que puedan afrontar cambios y transformaciones. Los líderes hoy juegan un rol protagonista, ya que deben guiar a sus organizaciones por el camino que les permita ser exitosas, a través de herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos. Bajo este contexto se conforma una nueva modalidad de gestionar las empresas. Kotter (2007) afirma que no se puede dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX. Es por esto que surge la necesidad en las organizaciones de contar con líderes capaces de gestionar situaciones de incertidumbre y constante cambio.

Aubert (2016) afirma que el liderazgo no está a la altura de los tiempos actuales, y que la calidad del liderazgo es un problema. Las habilidades cruciales de liderazgo presentes en las organizaciones de hoy son insuficientes para satisfacer las necesidades actuales y futuras, o sea que los líderes no tienen las habilidades de necesarias para enfrentar los nuevos requerimientos. El autor sostiene que existe una relación directa entre la efectividad de un líder y los resultados de la organización, por lo que se hace prioritario desarrollar competencias críticas para liderar en la actualidad.

El desarrollo del liderazgo ha sido un tema de estudio clave para las organizaciones. De acuerdo con Kotter, muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo que considera un gran error. El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se esfuerce voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario establecer una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una alianza cooperativa de personas motivadas y comprometidas para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y el management son dos elementos complementarios, cada uno tiene su propia función y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, por lo que el verdadero desafío para la organización consiste en combinar un fuerte

liderazgo con una eficaz management, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada (Kotter, 2007).

El CCL (Center for Creative Leadership, 2016) realizó un estudio acerca de cuales son los mayores desafíos a los que se enfrentan los líderes en las organizaciones. Las conclusiones fueron que los líderes se enfrentan a seis desafíos principales:

1. Desarrollar eficiencia directiva: Entendida como el desafío de incrementar sus habilidades relevantes, tales como gestión del tiempo, capacidad de priorizar adecuadamente, pensamiento estratégico o toma de decisiones, para lograr ser más efectivos en su trabajo.
2. Inspirar a los demás: El desafío se encuentra en motivar a sus profesionales y conseguir que estén satisfechos con sus trabajos y trabajen mejor.
3. Desarrollar a los colaboradores: Potenciando sus competencias, incluyendo, entre otras, actividades de coaching y mentoring.
4. Liderar un equipo: El desafío se encuentra en tener la capacidad de crear, desarrollar y gestionar equipos de alto rendimiento. Desafíos específicos serían el inspirar en los mismos el orgullo de pertenencia, tener la capacidad de apoyarles y el contar con los conocimientos adecuados para saber cómo abordar la gestión de un equipo ya existente.
5. Guiar el cambio: El desafío se centra en tener la capacidad de movilizar, entender y liderar el cambio. Incluye el conocer cómo mitigar sus consecuencias, vencer la resistencia al mismo y manejar adecuadamente las reacciones de los profesionales ante los cambios.
6. Manejar las relaciones internas, la política externa e interna y la imagen: El desafío se encuentra en obtener el apoyo y colaboración de los profesionales de las distintas áreas de la organización.

Existen debates acerca de si el liderazgo es una habilidad intrínseca a las personas o si se puede desarrollar. Goleman (2003) afirma que el líder resonante tiene la capacidad de crear más. El sostiene que las emociones son la clave de la motivación, y ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder. Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo. Una parte fundamental del liderazgo efectivo es saber controlar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Sin tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones

prosperen. Afirma que la resonancia del líder es un factor imprescindible para su éxito y que esta resonancia se puede aprender. Goleman describe seis estilos de liderazgo, cada uno con sus ventajas y desventajas, y sus mejores momentos para ser utilizadas.

Menciona que los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento el líder debe elegir el estilo adecuado. Menciona que es importante que el líder identifique cuales utiliza más y cuales menos, para detectar si debe enriquecer su estilo con algún otro, o dejar de ejercer un tipo determinado de liderazgo con el cual no está consiguiendo los resultados deseados. Goleman define la resonancia en el liderazgo cuando el equipo da lo mejor de sí mismo para conseguir resultados y el líder también. Los seis estilos de liderazgo que describe son: liderazgo coercitivo, liderazgo visionario y orientativo, liderazgo afiliativo, liderazgo democrático o participativo, liderazgo ejemplar y liderazgo coach.

El autor sostiene que los mejores líderes no utilizan sólo un estilo de liderazgo, sino que son expertos en varios, y tienen la flexibilidad para cambiar entre estilos según las circunstancias. El liderazgo o influencia no es fácil de lograr. Se debe crear un ambiente emocional que propicie la comunicación e interacción, también donde la gente se motive con sus tareas, favoreciendo el crecimiento profesional y personal, creando sentido de pertenencia e identidad con la organización.

Charan (2006) describe la existencia de ocho habilidades que diferencian a los líderes que logran desempeños sobresalientes. Sostiene que independientemente del puesto que ocupen o la actividad en la que trabajen, los líderes de hoy se enfrentan a una creciente cantidad de variables y contextos. El éxito radica en contar con un sólido contenido de liderazgo a partir del manejo de ocho habilidades, en la conciencia sobre cómo los rasgos de la personalidad interfieren con ellas y el aprendizaje continuo de las mismas. Las habilidades que el autor describe son:

1. Posicionamiento y reposicionamiento: Encontrar la idea central en el negocio que permita satisfacer las demandas de los clientes.
2. Localizar el cambio externo: Ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder ubicar al negocio en la ofensiva.
3. Liderar el sistema social: Reunir a las personas correctas con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones más rápidamente y lograr resultados en los negocios.

4. Juzgar a la gente: Calibrar a las personas en función de sus acciones, decisiones y conductas y alinearlas con lo que no es negociable para un puesto de trabajo determinado.
5. Conformar un equipo: Reunir a las personas altamente competentes y a los líderes de alto nivel, para que coordinen sus acciones.
6. Establecer metas: Determinar un conjunto de metas que permitan lograr un equilibrio entre lo que el negocio podría llegar a ser con lo que realísticamente puede lograr.
7. Establecer prioridades con alta precisión: Definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr las metas.
8. Manejar las fuerzas, más allá del mercado: Poder anticipar y responder a las presiones sociales que uno no puede controlar que puedan llegar a afectar el negocio.

El autor también describe que características están presentes en futuros líderes exitosos:

- Consiguen resultados ambiciosos en forma consistente.
- Demuestran crecimiento, adaptabilidad, aprenden mejor y más rápido que los demás.
- Su poder de observación es preciso.
- Piensan en forma clara y saben cómo ir al punto en forma sucinta.
- Formulan preguntas incisivas que abren las mentes y estimulan la imaginación.
- Tienen el impulso para llevar las cosas a un nivel superior.

De acuerdo a Charan, la clave para ser un líder capaz de gobernar organizaciones exitosas es contar con la capacidad para tomar la dirección correcta, para hacer las cosas con precisión, para tomar las decisiones acertadas, obtener resultados y finalmente, dejar el negocio mejor que como estaba anteriormente.

2.2.2. Beneficios de la aplicación del coaching en líderes

Vilallonga (2003) define al coaching para el desarrollo del liderazgo como un proceso que tiene el objetivo de trabajar funciones específicas del oficio de liderazgo para mejorar en ellas con el coacheado y que busca influir en los líderes concientizándolos sobre sus debilidades y aspectos de mejora con el fin de influir positivamente sobre los demás buscando el cambio de hábitos y formas de hacer. Al hablar de desarrollo del liderazgo, es necesario que este tipo de coaching se

focalice en el desarrollo de aspectos intangibles o habilidades blandas, como lo son la comunicación, flexibilidad, adaptabilidad, confianza en uno mismo, resolución de conflictos, entre otras. Estas habilidades son las que efectivamente influyen en el comportamiento de las personas.

El coaching para el desarrollo del liderazgo actúa sobre la influencia del líder con las personas, ya que ellos son los que hacen que la gente haga que las cosas ocurran. Se ve a al coaching como una herramienta de desarrollo y mejora de gestión de personas, se basa en la experiencia y vivencia del día a día del coacheado a través de una constante interacción entre ambas partes. Al igual que en cualquier otro tipo de aprendizaje, en éste se transita por las diferentes etapas que permitan que tome conciencia de sus puntos fuertes y débiles. Sperry (2008) habla del coaching y la evaluación de liderazgo como metodologías que cada vez cobran mayor influencia y fuerza dentro del campo de la consultoría que es necesario poner en marcha iniciativas para obtener resultados satisfactorios.

Whitmore (2009) plantea una serie de beneficios al transitar por un proceso de coaching que impactan en el liderazgo de las personas: mejora del desempeño y la productividad, desarrollo de la gente, mejora del aprendizaje, mejora de las relaciones, mejora de la calidad de vida en el trabajo, mayor creatividad, mejor uso de habilidades y recursos, respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia, mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Aubert (2016) menciona que el coaching organizacional hoy en día se utiliza como una extensión de los programas de desarrollo de liderazgo para líderes y se ha convertido en parte fundamental en el desarrollo del liderazgo en la mayoría de las organizaciones. Entre las aplicaciones más comunes que tiene el coaching organizacional en los programas de liderazgo está el desarrollo de habilidades como relaciones interpersonales, gestión de emociones, comunicación asertiva, inspiración de confianza, gestión del cambio, resolución de problemas, desarrollo de equipos de alto rendimiento, productividad y efectividad personal, rol de líder coach y manejo del estrés. Una de las ventajas del coaching organizacional es poder desarrollar líderes en el contexto de su trabajo actual, sin sacarlos de las responsabilidades de su día a día, es decir que el trabajo se basa sobre la experiencia real. De ahí que cada vez son más las organizaciones que usan el coaching organizacional como una parte integral de sus programas para desarrollo de liderazgo.

El coaching resulta una excelente alternativa para trabajar sobre el desarrollo de las competencias de liderazgo, es una de las herramientas más poderosas de las que se dispone actualmente para formar líderes. Según Begoña Pabon (2016) los líderes poseen perfiles que sobresalen por sus competencias, muchas de las cuales son adquiridas y desarrolladas a lo largo de su carrera. Dado que el coaching persigue el desarrollo personal y profesional, el impacto del coaching suele ser muy positivo para el propio coacheado y las personas que dependen de él. Según la autora, el coaching para líderes aporta varios beneficios para el individuo que lo recibe. Los beneficios que menciona son que un coach permite mejorar los procesos de aprendizaje del coacheado, con el acompañamiento del coach, el propio coacheado profundiza y descubre sus habilidades y perfecciona sus competencias.

Otro beneficio que menciona es que los líderes descubren que el aprendizaje es continuo, que la adquisición de habilidades es constante y que deben mejorar cada día para ser más competentes. También menciona que el coaching beneficia el proceso de autodescubrimiento ya que actúa rompiendo reglas y paradigmas brindando mayor libertad de pensamiento e ideas. Por último menciona que el coaching impacta positivamente en el desarrollo de habilidades de comunicación y relacionamiento y de liderazgo de personas gracias al desarrollo continuo y el autodescubrimiento que brinda como proceso.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, podemos concluir que el coaching es una herramienta eficaz de desarrollo de líderes. Ya que las nuevas demandas de las organizaciones exigen olvidar las antiguas formas de gestión y administración, y aprender otras nuevas de mayor influencia sobre los comportamientos, el coaching como espacio de aprendizaje y autodescubrimiento puede ser muy beneficioso para líderes y para la organización. Para lograr el aprendizaje y desarrollo de competencias, los líderes deben tener la intención de querer hacerlo, identificar sus debilidades y fortalezas, potenciar sus capacidades y estar abiertos a desarrollar otras. Para finalizar, podemos decir que la implementación del coaching es una excelente alternativa que se adapta a las necesidades que conlleva el desarrollo del liderazgo, a través de un aprendizaje continuo y experimental.

3 Trabajo de campo

En el siguiente apartado se presentará la información y resultados provenientes de las entrevistas realizadas a los coacheados y a los coaches. Se tomarán sus testimonios para arribar a conclusiones que se desprenden de un análisis cualitativo que permita contrastar la hipótesis planteada inicialmente: la utilización del coaching interno en líderes de empresas resulta efectiva.

3.1 Metodología de investigación

Para poder realizar un análisis exploratorio acerca la efectividad del coaching interno para líderes en empresas, se realizó una investigación de campo. Se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas sobre seis casos de coaching interno aplicado a líderes que trabajan en una misma empresa. El objetivo principal fue desarrollar un análisis acerca de los resultados que genera la utilización de un coach interno a la organización como herramienta de desarrollo en líderes, desde la perspectiva de los coaches y coacheados.

Los casos de investigación fueron seleccionados a partir de los siguientes requisitos:

- Coach y coacheado debían pertenecer a la misma empresa
- Coach y coacheado debían haber pasado por un proceso de coaching interno
- El proceso de coaching interno debía tener el siguiente encuadre: mínimo 8 sesiones de coaching individual continuas durante menos de un año con objetivos de desarrollo definidos
- El coach debía ser un empleado interno a la organización
- El coach debía estar formado en coaching
- El coacheado debía tener un rol de liderazgo
- El coacheado debía tener necesidades de coaching relacionadas a su rol de líder

El formato de entrevista realizada al coacheado explora temas como que necesidades hicieron que llegara a un proceso de coaching interno, consideraciones acerca del nivel de contribución del proceso, impacto en el desarrollo de competencias de liderazgo, cambios en su rol, relación

con el coach y consideraciones previas, ventajas y desventajas del proceso y percepciones personales.

La entrevista realizada al coach explora temas como expectativas previas al proceso y cumplimiento, objetivos definidos, nivel de contribución en liderazgo, impacto en el desarrollo de competencias de liderazgo, variables favorecedoras y desfavorecedoras del proceso, alcance de objetivos, conocimiento del coacheado, consideraciones previas al proceso, competencias y habilidades puestas en práctica, ventajas y desventajas del proceso y percepciones personales.

El perfil profesional de los entrevistados se caracteriza por una alta calificación profesional, con al menos 8 años de experiencia en empresas. Proviene de áreas como marketing, calidad, finanzas y ventas de una multinacional de consumo masivo. Con respecto a su formación, los coacheados son ingenieros, contadores, licenciados en marketing y administradores de empresas. En cuanto al perfil de los coaches se trata de tres profesionales de diferentes áreas de recursos humanos, que además cumplen el rol de coach interno. Su formación deriva de la Psicología, Administración de empresas y Recursos Humanos. Estas personas fueron identificadas como coaches por la dirección de Recursos Humanos. No tuvieron formación específica compartida dentro de la empresa, ni forman parte de un programa puntual de coaching. No comparten necesariamente la misma corriente formativa de coaching ni metodologías, pero si el encuadre en cuanto a cantidad de sesiones, duración, frecuencia y objetivos con foco en desarrollo de liderazgo de sus coacheados.

San Andrés

3.2 Resultados y efectividad del coaching interno en líderes

3.2.1 Caso 1: M. Laura

M. Laura es Ingeniera Química y Jefa del área de Calidad de una de las divisiones de una multinacional de consumo masivo. Previamente ocupaba la posición de Analista de Calidad, y recientemente fue promovida al rol de jefa con dos personas reportando a ella directamente. Estas personas anteriormente eran sus pares. La coach es Gerente regional de Desarrollo Organizacional y forma parte del equipo de Recursos Humanos de la misma empresa.

Ambos coach y coacheado coinciden en los objetivos del proceso, ligados a su nuevo rol de liderazgo de equipo dentro de la organización. La coacheada comenta que el proceso la ayudó a “ver la realidad de manera diferente” y que principalmente le permitió desarrollar las siguientes habilidades: liderar a su equipo, juzgar a la gente de manera mas neutral, a sentirse mas segura, a ganar confianza en su rol de jefa “pude creerme la posición” y en el desarrollo de su imagen. Por lo contrario, no considera que el proceso haya contribuido en los siguientes aspectos: localizar el cambio externo, establecer metas o establecer prioridades con alta precisión, inspirar a los demás ni desarrollar a sus colaboradores.

Por otro lado la coach sostiene que el proceso impactó positivamente en las siguientes áreas: en el trabajo interno y construcción del rol, en el liderazgo de su equipo a partir del autodescubrimiento y en la construcción de su rol de líder. La coach sostiene que el proceso no ha impactado en guiar el cambio. La coach comenta que las variables asociadas a la relación y al encuadre han sido favorecedoras, mientras que las variables asociadas a la confidencialidad han sido neutrales.

Respecto a que el coach haya sido interno a la organización, la coacheada menciona como desventaja: “puede generar miedos al principio, no sabes hasta donde abrirte”, y que si bien al principio tenía incertidumbre sobre la confidencialidad “enseguida me dio tranquilidad y me mostré tal cual soy”. La coacheada sostiene que el hecho de que sea interno “hace todo mas familiar, que sientas que la persona entiende mejor de que hablás”. La coacheada opina que el hecho de que su rol haya sido interno, no generó mayores juicios previos antes de comenzar el proceso “como siempre, inicié el proceso como una hoja en blanco” y que “es clave garantizar la

confidencialidad del proceso” y que “es indiferente si el coach es profesional. Todo proceso de coaching debería tener el mismo encuadre mas allá de si el coach es interno o externo. Lo único que diferencia y que creo que es beneficioso es que uno como coach tiene mayor entendimiento sobre las personas y organización, y puede utilizar esto en intervenciones que realiza con el coacheado”. Por todo esto relata que no cree que el hecho de que su rol haya sido interno conlleve aspectos negativos.

En conclusión, la coacheada sostiene que el proceso fue muy bueno: “abrió una puerta para conocerme mejor y mejorar como jefa” y la coach también coincide en su satisfacción con el proceso: “la coacheada pudo acercarse a los objetivos planteados”.

3.2.2 Caso 2: Sandra

Sandra es Ingeniera Química, y hace cuatro años fue expatriada desde Colombia a Buenos Aires. Trabajó ocho años en el área de visita médica dentro de la unidad de nutrición infantil de una multinacional de consumo masivo, y desde hace dieciocho meses ocupa la posición de Responsable de Marketing Medico, reportando al Director de Marketing. Llega a al proceso de coaching a pedido de su jefe, con objetivos claros de desarrollo. La coach es Gerente regional de Desarrollo Organizacional y forma parte del equipo de Recursos Humanos de la misma empresa. La coacheada relata que en la evaluación de desempeño, han identificado junto a su jefe oportunidades de mejora en temas de relaciones y su liderazgo. La coach sostiene que sobre estos dos objetivos han puesto foco durante el proceso: “Definimos trabajar sobre casos reales con su equipo, aquellos en los cuales se sentía trabada, y también en la relación estratégica con sus pares. El objetivo principal fue acompañar a Sandra en generar confianza con sus pares, poder eliminar rispideces, a mantener mejor comunicación ya que estaba afectando a sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización y también en lograr una mejor valoración de líder por parte de su equipo”.

Según la coacheada “el proceso de coaching me ha ayudado a mejorar como líder ya que hemos trabajado arduamente en comprender escenarios y situaciones cotidianas con ellos. Me ha brindado una nueva mirada sobre aquellas situaciones”. Ella considera que el proceso de

coaching la ayudó en el desempeño de las siguientes habilidades de liderazgo: localizar el cambio en personas, pares y subordinados, a comprender mejor las conductas de las personas que trabajan con ella y en comprender mejor a las personas. Considera que el proceso no la ha ayudado en los siguientes aspectos: conformar un equipo, establecer metas, establecer prioridades con alta precisión, ni en manejar las fuerzas mas allá del mercado.

De acuerdo al relato de la coacheada, el proceso ha impactado positivamente en el desarrollo de su eficiencia directiva al poder leer mejor cuestiones políticas y comprender mejor a interlocutores clave, en inspirar a los demás al tener mayor comprensión sobre como podría relacionarse, en el desarrollo de colaboradores puntualmente con un subordinado, en el liderazgo de equipo, en lograr mayor apoyo al guiar el cambio y que se ha sentido más cómoda y ha mejorado la comunicación en el manejo de relaciones internas, política externa, interna y su imagen. Por otro lado, la coach sostiene que el proceso de coaching a impactado positivamente en la mejora de habilidades de liderazgo de la coacheada a partir de la apertura y un trabajo profundo sobre su capacidad de comunicarse y generar confianza en las personas. Específicamente, la coach sostiene que el proceso ha impactado positivamente en el desarrollo de las siguientes competencias de liderazgo: en el desarrollo de la eficiencia directiva y consolidación como líder, en el desarrollo de los colaboradores al trabajar en la capacidad de dar feedback y comunicar expectativas, en el liderazgo de equipo, en guiar el cambio al haber trabajado su forma de comunicar ya que impacto positivamente en la capacidad de gestionar e impactar en las personas. Afirma que el manejo de relaciones internas, política externa e interna y su imagen “fue un tema clave en las sesiones, como podía mejorar su entendimiento de las personas, su relación con pares, lograr apoyo de ellos, convertirse en aliada y como de esta forma su imagen como profesional iría mutando”. La coach considera que todavía quedan desafíos respecto a la capacidad de inspirar a los demás “en este aspecto si bien trabajó intensamente, quedó como unos de los puntos más difíciles de alcanzar. Considero que con algunas sesiones mas enfocadas en estos temas, podría lograr una mejora notable”. Afirma que las variables asociadas a la relación han sido favorecedoras, ya que “enseguida entró en confianza, tenía necesidades puntales y demanda por mejorar como líder”. Sobre las variables asociadas a la confidencialidad explica que “no fue un tema mayor, enseguida entendió que trabajaríamos todo de manera extra confidencial”. Respecto a las variables asociadas al encuadre, sostiene que “quizás hubiese sido útil contar con algunas sesiones mas, si bien el proceso fue muy bueno y se

avanzó con mucha rapidez, unas 2/4 sesiones adicionales hubiesen sido de utilidad para profundizar algunos aspectos”.

Sobre los resultados, la coacheada relata que notó cambios en su rol dentro de la organización en los aspectos comunicacionales con su equipo: “en como me he manejado con las personas, en como me he comunicado con mis subordinados”, y que el mayor impacto en su rol de líder fue que pudo comunicarse mejor con sus subordinados, pudo tener una mejor comprensión de su equipo y pudo motivar a las diferentes personalidades. Sostiene que fue determinante el rol del coach para que avanzara en los objetivos planteados ya que le permitió contar con un espacio de reflexión donde pudo trabajar sobre su liderazgo y comunicación con el equipo. La coach considera que avanzó fuertemente con los objetivos planteados, y que logró un alto nivel de insight y autopercepción, clave para iniciar el proceso de cambio.

Respecto al rol del coach interno, la coacheada explica que no conocía a la coach previo al proceso, y que “ha sido una grata sorpresa para mí contar con un profesional de tan alto nivel”. En cuanto a las ventajas considera “ha captado con mayor velocidad mis intereses, mi vínculo con personas y me ha brindado feedback preciso en cada caso, creo que ha ayudado que conozca a la organización y pueda interpretar cada caso con mayor precisión”. Considera que no encuentra desventajas sobre el rol interno, ya que para ella ha sido beneficioso en todo aspecto. Sostiene que se ha sentido a gusto en todo momento y que no ha tenido que dedicar tiempo a explicar contexto y personas. Por otro lado, la coach comenta que no conocía a la coacheada y que esto fue positivo ya que evitó que tuviera juicios previos. De todas formas, al ser coach interna, puso en práctica la empatía para conectar con su situación, utilizó como recursos la evaluación 360 y su última evaluación de desempeño.

En cuanto a las ventajas, la coach comenta que desde su punto de vista fue positivo poder entender bien que valora la empresa, como se crece, que busca y qué expectativas tiene de sus empleados. Según ella, esto le permitió estar alineada con los resultados esperados por la empresa. En cuanto a las desventajas sostiene que no hubo ya que no la conocía de antes, pero comenta que en caso de conocer a la persona puede ser que influya negativamente en la objetividad del coach.

En cuanto a la percepción del proceso, la coacheada sostiene que ha sido un proceso muy enriquecedor “me he sentido acompañada, comprendida y desafiada. Creo que ha sido un espacio definitivamente positivo en mi desarrollo laboral”. La coach coincide con los resultados

positivos, diciendo que fue muy buena experiencia “fue un caso desafiante en el cual pudimos avanzar mucho. Creo que es clave para todos aquellos que cumplen un rol de liderazgo”.

3.2.3 Caso 3: Santiago

Santiago es Licenciado en Administración de Empresas e ingreso a la empresa como Joven Profesional tres años atrás. Se desempeñó en el área de finanzas durante ese tiempo, y recientemente fue asignado a un proyecto global donde lidera la implementación de una nueva plataforma social para la región de cono sur. Llegó al proceso de coaching a pedido de su HR Business Partner, quien acordó junto con su jefe que sería de gran ayuda para su desarrollo en este momento particular de su carrera. La coach es Gerente de Talento para Marketing y Ventas, y forma parte del equipo de Recursos Humanos de la misma empresa.

En cuanto a los objetivos del proceso, el coacheado relata que esta nueva posición le brindó mucha exposición y nuevos desafíos: “los tiempos y objetivos son muy ambiciosos”, y por primera vez debía coordinar a distintas personas que no reportaban a él jerárquicamente para que el proyecto sea exitoso. Por otro lado, el coach describe que el coacheado llegó al proceso de coaching ya que a pesar de que estaba considerado como alto potencial, tenían ciertas dudas sobre su capacidad de liderazgo de personas en el proyecto por su corta edad. De acuerdo a la coach, los objetivos definidos fueron poder liderar el proyecto de manera efectiva y “acompañarlo en las piedras que le fueran apareciendo”.

El coacheado comenta que el proceso lo acompañó en poder tomar las decisiones correspondientes y en medir su impacto. En cuanto al desarrollo de liderazgo, considera que ha contribuido positivamente al ayudarlo en los siguientes aspectos: leer las expectativas de cada persona involucrada en la implementación, entender quienes iban a ser aliados o no aliados en esta transformación, y de acuerdo a esto actuar, armarse con tips de liderazgo ya que tenía que coordinar intereses y acciones de distintas personas, establecer objetivos, responsables, fechas y hacer seguimiento semanal, detectar quienes eran los más competentes en cada caso y a manejar presiones. También comenta que el proceso tuvo impacto en el desarrollo de la eficiencia directiva ya que lo ayudó a ver cómo podía coordinar y liderar mejor a las personas, a guiar el

cambio “a plantarme mejor y que me validen mas”. Por otro lado considera que no lo ayudó a inspirar a los demás ni a desarrollar a colaboradores. En cuanto al manejo de relaciones internas, política externa e interna y su imagen, considera que de alguna forma si lo ayudó.

Por otro lado, la coach sostiene que el proceso lo “ablandó” ya que según ella “es una persona brillante en lo técnico, pero no tan empática, y sabiendo cuál era su rol fue importante desarrollar habilidades blandas”. Relata que el impacto en el desarrollo de liderazgo fue positivo en las siguientes competencias: en el desarrollo de eficiencia directiva ya que gracias a algunos ejercicios de role playing pudieron avanzar en el desarrollo de la empatía para que pueda comprender los intereses de los participantes del proyecto. Esto a su vez lo ayudó a mejorar su capacidad de inspirar a los demás, ya que según su coach su estilo “no es inspirador, si no que se trata de perfil de excelente ejecución y obtención de resultados”. También sostiene que lo ayudó en su liderazgo de equipo a partir de lograr una mayor eficiencia directiva, empatía y lectura de intereses, en guiar el cambio y en el manejo de relaciones internas. Considera que el proceso no lo ayudó en el desarrollo de colaboradores. La coach considera que las variables asociadas a la relación no fueron del todo positivas ya que “le costó al principio abrirse, es una persona analítica y de relaciones mas bien distantes en lo laboral, que yo sea de la empresa lo pudo haber condicionado al inicio del proceso”. Con respecto a las variables asociadas a la confidencialidad, menciona que tuvo que hacer hincapié en que el proceso era confidencial ya que “al principio empezó un tanto desconfiado, y a pesar de que nunca lo hablamos, puedo intuir que en alguna medida se debía a conocerme por la organización”. Sobre las variables asociadas al encuadre, menciona que el número de sesiones y la frecuencia fueron correctas.

Sobre los resultados, el coacheado menciona que pudo asignar mejor las tareas en las personas, pudo aprender a hablar de manera más directa y pudo tomar mejores decisiones. En cuanto al impacto en su rol de líder comenta que el mayor impacto fue en “elegir mejor, a veces decidís y no analizas por que lo haces. Acá podía entender mejor que me pasaba y ver si había una forma mejor de acercarme a los resultados”. La coach sostiene que se avanzó mucho, que mejoró notoriamente.

En cuanto al rol del coach, el coacheado considera que su acompañamiento fue muy bueno: “no es que vi algo que no me imaginaba, pero creo que entendí todo mejor”. Sobre los pensamientos o consideraciones antes de empezar menciona que “la conocía de recursos humanos pero no tanto, sabía que trabajaba bien por lo que escuchaba”. Por otro lado, el coach relata que conocía

al coacheado de antes, que lo veía como alguien con potencial, muy orientado a los resultados y poco a las personas, y eso hizo que se imaginara cual iba a ser el desafío. Para el coacheado el hecho de que el coach haya sido interno fue positivo ya que lo acompañó de cerca y “sabe mas de lo que hablás”. Para la coach esa característica aportó mayor cercanía y lo ayudó a poder entender mejor los escenarios.

En cuanto a las desventajas de que el coach haya sido interno, el coacheado menciona que le costó abrirse al principio “no se por qué, no sabía hasta donde hablar. Creo que se fue dando. No se si es por que era alguien que ya conocía, pienso que por ahí si es alguien que nunca vi o que no trabaja acá por ahí no me afectaba”. La coach comenta que tuvo que poner habilidades específicas en práctica al ser interna “viendo su actitud mas bien fría y desconfiada del primer o primeros encuentros, tuve que reforzar que el proceso era confidencial para conseguir que se abra” y que “ante este tipo de personalidades, se puede generar desconfianza. Si ya son cerrados de por sí, que además seas una persona de la empresa, puede generar distancia y que el proceso no sea del todo efectivo”.

Finalmente el coacheado sostiene que el proceso fue muy bueno y que lo recomienda. Por su parte, la coach menciona que el proceso fue muy positivo, que le hubiese gustado avanzar mas en algunos puntos, pero que considera que se hizo un gran trabajo.

3.2.4 Caso 4: Justo

Justo es Licenciado en Marketing y reporta a una gerente de Marketing dentro de una multinacional de consumo masivo. Hace cuatro años que ocupa la posición de Analista Sr. de Marketing. Llegó al proceso de coaching por pedido de su gerente y por pedido personal ya que encontraba limitaciones en poder crecer dentro de la empresa. La coach es Gerente de Talento para Marketing y Ventas, y forma parte del equipo de Recursos Humanos de la misma empresa.

El coacheado relata que las necesidades que hicieron que llegara al proceso de coaching son las siguientes: “quiero un movimiento, quiero crecer, estoy hace mucho tiempo en la posición y quiero nuevo desafíos. Me interesa la empresa pero quiero un cambio de posición. También a veces me cuesta que mi equipo funcione bien”. De acuerdo a la coach, la expectativa era mejorar la situación del coacheado como líder y como profesional. Según ella, hace varios meses que

busca un cambio de posición, y no terminan de validar su perfil internamente por algunas cuestiones de personalidad. De acuerdo a la coach, los objetivos del proceso fueron trabajar en su capacidad de liderazgo y en su asertividad en entrevistas.

Sobre los resultados, el coacheado relata que el proceso contribuyó a conocerse más y a ser más consciente de lo que los demás perciben de él “me di cuenta que hablo mucho, que a veces no percibo bien como me ven”. Según el coacheado el proceso lo ayudó a poder medir el impacto que causa en los demás, a juzgar menos a las personas y a relacionarse mejor con las personas. Según él, no se enfocó durante el proceso en trabajar su posicionamiento, en localizar el cambio externo, en establecer metas ni en establecer prioridades. Para el coacheado, el impacto en el desarrollo de las competencias de liderazgo fue el siguiente: contribuyó en el desarrollo de su eficiencia directiva desde el impacto y el liderazgo sobre la gente, contribuyó en ser más consciente de las necesidades del otro y “en poder llegarles mejor”, en el desarrollo de sus colaboradores, ya que logró ser más consciente del otro y percibir más sus necesidades “puedo entender más que necesitan para crecer”. También considera que lo ayudó en el liderazgo de equipo. Considera que no contribuyó en poder guiar el cambio y que en manejo de relaciones internas, política externa e interna y su imagen todavía tiene mucho por crecer. Según la coach, el proceso contribuyó fundamentalmente en la forma de relacionarse con las personas y en su presentación “fue un avance lento, por momentos descreído, pero al final positivo”. De acuerdo al coach, el impacto en las competencias de liderazgo fue el siguiente: en el desarrollo de la eficiencia directiva, se trabajó en como lo veían sus reportes, que impacto tenían sus acciones, y en como mejorar el relacionamiento. Sostiene que lo ayudó a mejorar su liderazgo a través del desarrollo de la empatía, y que logró cambiar su percepción acerca de sí mismo. Por otro lado menciona que no contribuyó en el desarrollo de los colaboradores, ni en guiar el cambio. Sobre el alcance de resultados, el coach sostiene que el coacheado avanzó lentamente en el registro del otro, sea de su equipo o alguna otra persona de la empresa.

Sobre las variables asociadas a la relación, el coach considera que el coacheado “no tenía tanto interés en el proceso, y siendo coach interna pudo haber afectado en su nivel de confianza”. En las variables asociadas a la confidencialidad sostiene que “no hubo temas puntuales, pero creo que su nivel de confianza fue bajo”. Y considera que las variables asociadas al encuadre estuvieron correctas.

En cuanto al rol que ocupa el coacheado dentro de la organización, considera que únicamente lo ayudó a registrar mas a los otros “no es que vi grandes resultados en su rol en la organización”. El mayor impacto en su rol de líder fue en “estar un poco mas pendiente de las necesidades del otro”. Considera que el acompañamiento de su coach fue determinante para el desarrollo personal, pero no así profesional. El coacheado menciona que no tenía pensamientos respecto al coach. Por otro lado, el coach tampoco tenía conocimiento del coacheado, y relata que sabía que se trataba de una necesidad puntual y que se imaginaba que iba a ser un caso difícil ya que le habían adelantado que era por pedido de su jefe mas que demanda propia del coacheado. La coach comenta que trató de empatizar con el coacheado, de hacerlo sentir seguro para darle confianza y que pueda expresarse.

Sobre las ventajas, el coacheado sostiene “pude tener un espacio mío, donde podía dedicarme un tiempo para mirarme, mas allá de si es interno o externo”. El coach sostiene “pude interpretar mejor algunos ejemplos de personas que me contaba, y pude identificar mejor la necesidad que encontraba la organización sobre el”.

En cuanto a las desventajas relata que por momentos se sintió restringido “ya que no podía saber hasta donde llegaba lo que veíamos”. Por su parte, el coach menciona como desventaja el tema de la confidencialidad, si el otro no confía completamente.

En resumen, el coacheado comenta acerca del proceso, que “esta bueno hablar de uno mismo y verse de distintas maneras”. Por otro lado el coach comenta que el proceso fue positivo, si bien frustrante por momentos por no haber alcanzado los objetivos propuestos de manera notoria.

3.2.5 Caso 5: Francisco

Francisco es Ingeniero Industrial y trabaja en una multinacional de consumo masivo desde hace ocho años. Desarrolló su carrera en el área comercial, y actualmente fue promocionado de la posición de Jefe a la posición de Gerente de Ventas para canal farmacia. Es considerado un empleado de alto potencial según la revisión de talento que la empresa desarrolla anualmente. Llegó al proceso de coaching por solicitud del Director del área y su HR Business Partner. La coach es Gerente de Talento regional Americas y forma parte del equipo de Recursos Humanos.

Con respecto a los objetivos que lo hicieron llegar al proceso de coaching, según el coacheado se debe a que “estaba tomando decisiones profesionales con respecto a los diferentes caminos y motivaciones internas sobre la carrera, y estaba tomando nuevas responsabilidades” ya que estaba pasando de jefe a gerente de ventas. Según la coach, los objetivos definidos estaban relacionados a sus objetivos de negocio que tenía que lograr, establecieron objetivos personales que alineados a sus metas profesionales.

En cuanto a los resultados del proceso, el coacheado relata que contribuyó en su seguridad, en identificar lo que quería “eso se transmite en el equipo. Cuando vos tenés seguridad transmitís seguridad. En mi apertura también, en como manejarme como líder”. El coacheado comenta que “antes por temores, mi forma de manejarme era mas cerrada y el proceso de coaching me llevó a ser mas abierto por la confianza en mi mismo. Se quien soy y no tenés nada que ocultar, y eso hace que la gente lo vea y lo sienta, y sienta confianza en mi como líder”. De acuerdo al coach, las expectativas sobre el proceso eran poder acompañarlo en su proceso de cambio personal y profesional. Relata que se cumplieron “vi los resultados en su performance”. Considera que el proceso de coaching contribuyó positivamente en la mejora de habilidades de liderazgo “basado en los resultados, alcanzó los resultados de ventas. En esto considero que influyó la confianza en si mismo, autoconocimiento y capacidad de gestionar a las personas”. Considera que el proceso ayudó en todo sentido, alcanzó los objetivos personales y que la organización tenía de el y su equipo.

El coacheado describe que el proceso impactó positivamente en las siguiente habilidades: detectar las habilidades correctas para cada persona y función, ser mas abierto y empatizar mejor con la gente, capacidad de influir, persuadir y guiar a las personas, conformar un equipo, establecer metas junto a su equipo para empoderarlos, establecer prioridades con alta precisión y manejo de emociones que aparecen camino hacia la meta. Por otro lado, considera que no impactó en su posicionamiento, en localizar el cambio externo ni en manejar las fuerzas mas allá del mercado.

El coacheado relata que el impacto en el desarrollo de liderazgo fue positivo en las siguientes competencias: eficiencia directiva por la apertura y capacidad de influir en las personas, inspirar a los demás por la capacidad de enfocarse en lo que las personas quieren, desarrollo de colaboradores, liderazgo de equipo al alinear sus objetivos personales con las necesidades de la organización, en guiar el cambio y cambiar una cultura, al entender mejor las dinámicas humanas

y quienes tienen potencial para alinearse y quienes no, en el manejo de relaciones internas, políticas externas e internas y su imagen ya que le permitió percibir la dependencia que tenía sobre su imagen “a ser mas yo. A romper un poco la imagen, relajarme y disfrutar mas a mi en el trabajo sin estar tan pendiente”.

Por otro lado, la coach considera que el impacto del proceso de coaching fue positivo en las siguientes competencias de liderazgo: alto en el desarrollo de eficiencia directiva, inspirar a los demás por mayor llegada con el equipo, desarrollo de colaboradores ya que identificó mayor preocupación sobre este tema en el coacheado, el liderazgo de equipo, su capacidad de conducir personas y proyectos, generar confianza e interpretar a las personas y en guiar el cambio. El coach considera como favorecedoras las variables asociadas a la relación, por la comprensión y entendimiento de los problemas del coacheado. Sobre las variables asociadas a la confidencialidad describe que “tenés una barrera a vencer, pero me parece que respetando la profesión se puede llevar adelante”. Sobre las variables de encuadre, considera que el número de sesiones y frecuencia estuvieron acordes.

Con respecto a los cambios de rol que ocupa en la organización el coacheado comenta que “fue un crecimiento absoluto, sobre todo en el liderazgo con la gente” y que el mayor impacto estuvo en su capacidad de influir en la gente y transmitir confianza.

Sobre el rol del coach interno, el coacheado considera que si bien el acompañamiento del coach fue determinante, fue importante su nivel de compromiso durante el proceso. Previo al proceso, el coacheado conocía a la coach, nunca había trabajado con ella y comenta que se sintió abierto desde el primer momento. Por otro lado, el coach menciona que lo conocía de nombre, que tenía algunos juicios previos, por comentarios de sus superiores: “que era muy orientado a resultados, pero su liderazgo no era inspirador, y que jugaba a veces solo”. Por su rol de coach interna, menciona que tuvo que poner en práctica las siguientes características: “confidencialidad extrema, transparencia, y tratar de no hablar de otros casos, abstraerme y enfocarme en la información que traía el”.

En cuanto a las ventajas, el coacheado comenta “me pareció interesante que conozca las dinámicas internas de la organización. Es mas eficiente. No tuvimos que pasar por que le cuente sobre las personas, ya las conocía. En la eficiencia de las sesiones”. El coach menciona que “si bien para generar confianza me abstraí de que lo conocía, empaticé mas rápido con la problemática que el enfrentaba”.

Sobre las desventajas, relata “no veo desventajas, me parece que si hay confianza no hay desventajas. Pienso que si fuera externo la parte personal me podría abrir mas, pero me podría ir mas a la parte personal y se podría llegar a ir de tema”. El coach menciona que no identifica desventajas sobre su rol interno.

Finalmente, el coacheado describe que el proceso le produjo un impacto positivo ya que le pareció muy interesante dejar un espacio para uno mismo y para reflexionar sobre diferentes temas. Por otro lado, el coach comenta que como en todo proceso de coaching “fue un gran aprendizaje todo el proceso. Siempre aprendes del coachee también”.

3.2.6 Caso 6: Lucía

Lucia es Licenciada en Administración de Empresas y Marketing. Desde hace dos años ocupa la posición de Gerente Sr. de Marketing para una división de una compañía de consumo masivo. Está considerada como una persona de alto potencial, y como futura directora dentro de la organización. Llego al proceso de coaching por pedido personal a Recursos Humanos y a su directora. La coach es Gerente de Talento regional Americas y forma parte del equipo de Recursos Humanos.

Los objetivos identificados, por los cuales la coacheada solicita comenzar un proceso de coaching interno son dos: “estaba en una meseta en mi puesto y estaba viendo la posibilidad de pasar a otra función totalmente diferente, donde identifiqué que podría mejorar un aspecto mío sobre comunicación”. Según la coach, la coacheada “llegó casi por iniciativa propia por la posibilidad de hacer un cambio, de entrada definimos como objetivo trabajar en como se mostraba ella frente a una audiencia, creamos su propio estilo para comunicarse”. El objetivo definido según la coach fue mejorar la capacidad comunicacional a partir de la autoexploración.

En cuanto a los resultados, la coacheada considera que el proceso la colaboró notablemente con la mejora de sus habilidades de liderazgo, ya que relata que llegó con una necesidad identificada y que luego surgieron otros aspectos aún mas importantes. Según la coach el proceso contribuyó en la mejora de sus habilidades de liderazgo, principalmente en poder explorar cual era su mejor versión para mostrarse frente a cada audiencia. En cuanto al impacto en el desempeño de habilidades de liderazgo, considera que el proceso impacto positivamente en los siguientes aspectos: satisfacer la demanda de interlocutores, localizar el cambio externo y lograr mayor

inteligencia social, juzgar a la gente y ser mas asertiva al comunicar. Considera que no contribuyo en liderar el sistema social ya que era una habilidad con la cual contaba, en conformar un equipo, en establecer metas, en establecer prioridades con alta precisión y manejar las fuerzas mas allá del mercado. Considera que el proceso colaboró con el desarrollo de las siguientes competencias: Inspirar a los demás, como comunicar a otros, liderazgo de equipo, manejo de relaciones internas, política externa e interna e imagen en como comunicar, como se muestra y como logra objetivos. Según ella el proceso no impactó en el desarrollo de eficiencia directiva, desarrollo de colaboradores ni en guiar el cambio. Por otro lado, la coach menciona que el proceso impactó positivamente en el desarrollo de las siguientes competencias: desarrollo de eficiencia directiva y mayor aplome a la hora de comunicar y dirigir, inspirar a los demás siendo autentica, guiar el cambio a través de la influencia y sobre todo en el manejo de relaciones internas, política externa e interna y su imagen. Considera que no contribuyó en las siguientes competencias: desarrollo de colaboradores, liderazgo de equipo. La coach relata que como la coacheada misma solicitó coaching con una necesidad claramente identificada, fue muy bueno y rápido el proceso.

La coach considera que las variables asociadas a la relación fueron favorecedoras ya que la coacheada “trajo la mejor predisposición y apertura. Gracias a eso avanzamos muy rápido, tuvo excelente predisposición con el espacio de coaching”. En cuanto a las variables asociadas a la confidencialidad, considera que pudieron construir una alianza fuerte de trabajo. Y en cuanto a las variables asociadas al encuadre, considera que “estuvieron bien, justas, podríamos haber seguido trabajando sin duda”.

En cuanto al rol que ocupa en la organización, la coacheada considera que le sirvió para “ir mas profundo sobre como soy cuando estoy frente a los demás”. El mayor impacto del proceso según la coacheada, fue sobre la posibilidad de ser autentica, genuina, creíble a la hora de comunicar masivamente y lograr un alto impacto en la audiencia “sin dejar de ser yo”.

Sobre el rol del coach interno, la coacheada menciona que su acompañamiento fue determinante para su desarrollo. Menciona que la conocía previo al proceso, y que “sabía que tenía un estilo de personalidad compatible con el mío, ambiciosa, tajante, directa, y yo necesitaba alguien así”.

Sobre las ventajas de que el coach sea interno, la coacheada relata que en este caso fue positivo “por que en cierta forma yo la conocía, y la elegí, sabiendo que íbamos a funcionar”. Por otro lado la coach comenta que conocía a la coacheada “habíamos compartido una división, conocía

muy bien su alto potencial y energía, así que me imagine que iba a ser bueno el proceso”. La coach comenta que al tratarse de un rol interno, antes de empezar “le conté brevemente el encuadre, se dio muy natural con mucha intención de mejora por parte de ella”. Sobre las ventajas, la coach menciona que su rol interno en este caso fue una variable favorecedora, por que ya se conocían, y la coacheada llegó con mucha predisposición y apertura para conseguir lo que venía a buscar. En cuanto a las desventajas, la coacheada menciona que no encuentra ninguna ya que se trataba de un profesional bueno. La coach coincide en este sentido.

Finalmente, su percepción acerca de haber participado de este proceso es positiva: “Muy buena experiencia, me sorprendió en todo momento con sus intervenciones”. Según la coach el proceso “fue muy gratificante, muy preciso y orientado, con resultados notables”.



Universidad de
San Andrés

3.3. Cuadro Comparativo y Análisis

Caso	Rol	Objetivos y cumplimiento	Impacto positivo en Habilidades y Competencias	Mayor impacto en liderazgo	Percepción sobre rol de coach interno	Ventajas	Desventajas
Caso 1 M. Laura	COACHADO	Nuevo rol de líder. Fue muy bueno, "abrió una puerta"	Más seguridad, confianza y respeto. Eficiencia directiva. Definir estilo de liderazgo. Imagen externa.	Más directa, clara y frontal. "creerme" la posición. Validación como jefa. Exploración y ver limitaciones	Positivo. Sorpresa, revelador. Al principio Incertidumbre. Tranquilidad.	Mas familiar, entiende mejor. Ejemplos y ejercicios reales.	Miedos al principio, hasta donde abrirte.
	COACH	Desarrollar nuevo rol de jefa y dar acompañamiento. Llega a pedido del director. Proceso positivo, Conformidad	Capacidad directiva, influencia e inspiración a futuro. Autodescubrimiento, Imagen y construcción de líder	Acercamiento a los objetivos planteados. Trabajo profundo en concepciones, temores y juicios	Desde cero, "hoja en blanco".	Variables de relación y encuadre. Ejercicios reales. Mayor entendimiento de personas y organización	Clave garantizar confidencialidad. No ve aspectos negativos.
Caso 2 Sandra	COACHADO	Mejora de relaciones con pares y liderazgo con subordinados. Acompañamiento, comprensión, desafío, enriquecedor. Llega a pedido de jefe.	Comprensión de conductas, política, desarrollo y calidad con subordinados, guiar el cambio, comunicación,	Comunicación con subordinados, mejor comprensión de personalidades	No conocía al coach. Grata sorpresa, profesional de alto nivel	Velocidad en captar intereses, feedback, conocimiento de la organización, mejor interpretación, ahorro de tiempo	No encuentra
	COACH	Mejorar relaciones interpersonales y valoración como líder, confianza con pares, eliminar rispideces. Muy buena experiencia, gran avance	Eficiencia directiva, confianza, dar feedback, comunicar expectativas, gestionar e impactar en las personas, lograr confianza	Alto nivel de insight y autopercepción	No lo conocía, evito juicios	Variables de relación. Aprovecho 360 y evaluación de desempeño. Entender que valora la empresa	Variables de encuadre: mas sesiones útil. En caso de conocer coacheado, influye en objetividad
Caso 3 Santiago	COACHADO	Nuevo rol de líder en proyecto con reportes funcionales, mucha exposición y tiempos. Muy bueno, mejor comprensión "de que me pasaba"	Toma de decisiones, medir impacto, leer expectativas y situaciones, identificar aliados, coordinar intereses, establecer metas, manejo de presiones, mejorar conversaciones, imagen y política	Mejores decisiones, hablar más directo, asignar tareas. "Elegir mejor, entender que me pasaba"	La conocía de RH "trabajaba bien"	Te acompaña de cerca, sabe de que hablas.	Costo abrirse al principio por que la conocía.

	COACH	Llego a pedido del HRBP, dudas sobre liderazgo. Acompañar en liderazgo de proyecto. Gran avance, quedan pendientes.	Lo "ablando". Empatía, habilidades blandas, lectura de intereses, manejo de relaciones internas	Empatía, leer intereses, relaciones.	Desconfianza al principio, dudas sobre confidencialidad	Variables de encuadre. Cercanía entender mejor escenarios.	Variables asociadas a la relación y confidencialidad. Le costó abrirse, desconfiado, hincapié en confidencialidad
Caso 4 Justo	COACHADO	Necesidad de cambio interno y liderazgo de equipo.	Autoconocimiento, reconocer como lo perciben, impacto que causa en los demás, relacionarse mejor	Su desarrollo personal, registro del otro	No lo conocía. Fue sin expectativas.	Espacio propio, "mirarse a sí mismo".	Por momentos se sintió restringido, no sabía "hasta donde llegaba lo que veían"
	COACH	Apoyo en cambio de posición, liderazgo, asertividad en entrevista. Pedido del jefe, no demanda propia	Relaciones, presentación, impacto de acciones, inspirar a los demás	Empatía, percepción de sí mismo	Clave darle confianza al coacheado	Variables de encuadre. Mejor interpretación de ejemplos, identificación de la necesidad que tenía la organización	Variaciones de relación y confidencialidad, nivel de confianza bajo
Caso 5 Francisco	COACHADO	Acompañamiento en carrera interna y cambio de puesto de jefe a gerente	Seguridad, apertura, liderazgo de personas, confianza en sí mismo, comprender personas, capacidad de influencia, guía y persuasión. Empoderamiento de equipo, alcance de metas	Cambio de cultura, "romper mi imagen, relajarme y disfrutar". Crecimiento absoluto. Capacidad de influir y transmitir confianza	Conocía de nombre, abierto des el primer momento. Cambio por su coach y por su compromiso	Conocía dinámicas y personas de la organización, más eficiente.	Si hay confianza no hay desventajas. Si es externo me puedo abrir más, pero más personal
	COACH	Acompañarlo en cambio personal y profesional, alcance de resultados negocio.	Eficiencia directiva, inspirar a los demás, guiar el cambio, interpretar personas, generar confianza, apertura desarrollo de colaboradores	Confianza en sí mismo, autoconocimiento y capacidad de gestionar	Conocía de nombre, juicios previos. Confidencialidad extrema y transparencia	Variables de relación y encuadre. Empatizar rápido con problemática,	Variaciones de confidencialidad, pero se pueden vencer barreras. No ve desventajas
Caso 6 Lucia	COACHADO	Llega por pedido propio. Posibilidad de cambio de función y mejora en comunicación. Impacto muy positivo	Satisfacer demanda de quien está en frente, inteligencia social, juzgar al otro, comunicar con propósito, conexión propia, imagen	Como mostrarse frente a los demás y autenticidad	Coach impecable. Conocía previamente, juicios positivos, identificación	Conocía coach, tenía buen percepción y sabía que iban a funcionar	No encuentra desventajas si el profesional es bueno
	COACH	Crear "estilo Lucia", trabajar sobre como ella se muestra. Proceso muy rápido, orientado y positivo	Eficiencia directiva, mayor aployme, inspiración, guiar el cambio.	Su imagen	La conocía, juicios positivos. Naturalidad, mucha intención de mejora del coacheado	Variaciones de relación, confidencialidad y encuadre. Mucha predisposición del coacheado	Ninguno

De de las entrevistas realizadas a los coaches y coacheados, se desprenden algunas observaciones que describiré a continuación. Las entrevistas responden a los objetivos de investigación y preguntas planteadas inicialmente.

Analizando los testimonios de los entrevistados, podemos identificar que en todos los casos se logró un alcance de los objetivos planteados al comienzo del proceso de coaching interno. Los procesos fueron positivos y facilitadores desde el punto de vista de los coaches y los coacheados, según sus comentarios “El proceso fue muy bueno, abrió una puerta”, “Estoy conforme con los resultados”, “Muy buena experiencia con grandes avances”, “Me sentí desafiada y acompañada, fue un proceso enriquecedor”, “Avancé un montón, quedan pendientes”, “Fue un proceso muy rápido, orientado y positivo”. Considerando los resultados del coaching interno como herramienta de desarrollo, se evidencia su eficacia a través de los testimonios (Kampa-Kokesh & Anderson, 2001).

A pesar de que en la presente investigación, los coaches no compartían metodologías ni herramientas en común para llevar a cabo el proceso, se alcanzaron los objetivos propuestos en todos los casos, es decir que su uso práctico fue positivo a pesar de la diversidad y amplitud de campo (Peterson, 2011). Todos los casos coincidían en los elementos esenciales: la existencia de dos partes (coach y coacheado), la relación de ayuda individual y el uso de métodos para conseguir los mejores resultados (Kombarakaram, 2008). En base a las entrevistas, se observa que el rol del coach consistió en acompañar en algún cambio profesional, instruir alguna habilidad como la comunicación, o entrenar al coacheado en alguna competencia como el desarrollo de colaboradores (Vergara, 2015). En los seis casos, el coach fue capaz de observar las variables personales y organizativas, reinterpretarlas de un modo más profundo e intervenir en ellas de la forma más efectiva posible, por ejemplo generando mayor autoconocimiento (Echeverría, 2006). En los relatos se manifiesta la adquisición de nuevas habilidades como la eficiencia directiva, la capacidad de gestionar y de impactar en las personas. También se manifiesta la adquisición de nuevas perspectivas, por ejemplo “A mirarme de manera diferente”. Se menciona la adquisición de nuevas herramientas como la capacidad de dar feedback y de comunicar expectativas, y la adquisición de conocimientos como “Conocerme a mi mismo”, gracias al apoyo, estimulación y feedback del coach (Kombarakaram, 2008). En base a esto, podemos decir que el coaching sirvió para liberar el potencial de los coacheados, por ejemplo

“A desarrollar el propio estilo de liderazgo de Lucia” y para maximizar su propio rendimiento, como por ejemplo Francisco en el alcance de resultados de negocio (Whitmore, 2009).

Según los comentarios de los entrevistados, han avanzado en casi la totalidad de las variables de liderazgo identificadas como objetivos del proceso, por lo cual esta metodología resulta facilitadora. De esta forma, podemos observar que el coaching interno resulta una práctica efectiva a la hora de trabajar en el desarrollo de habilidades o competencias de liderazgo dentro de las empresas.

En cuanto a las características específicas del coaching interno, hemos podido observar en la investigación que esta metodología paseé particularidades, ventajas y desventajas que vale la pena identificar para alcanzar procesos exitosos. En los seis casos seleccionados, el objetivo principal del proceso de coaching fue lograr un cambio definido para favorecer el desempeño de la persona (Pilette & Wingard, 1997). Los coaches mencionan que al ser internos, han tenido que utilizar recursos o habilidades particulares como remarcar la confidencialidad o neutralizar la relación por estar inmersos dentro de la misma organización, el coach organizacional adquiere unas cualidades y características específicas diferentes a cualquier otro coach (Cantera, 2004). En este punto se evidencia la diferencia con el coaching externo ya que los coaches tuvieron que tomar recaudos específicos o pudieron aprovechar el ser interno “Confidencialidad extrema, transparencia, y tratar de no hablar de otros casos, abstraerme y enfocarme en la información que traía el”, “Es clave garantizar la confidencialidad del proceso. Pudimos pensar ejercicios con su equipo utilizando algunas herramientas de la empresa, lo cual fue positivo”, “Mucha empatía para conectar con su situación, aprovechamos un 360 y su última evaluación de desempeño para traerlas a las reuniones como disparadoras”, “Viendo su actitud mas bien fría y desconfiada del primer o primeros encuentros, tuve que reforzar su que el proceso era confidencial para conseguir que se abra”, “Trate de empatizar con el, de hacerlo sentir seguro para darle confianza y que pueda explayarse, quizás mas aun teniendo en cuenta que trabajo en el mismo lugar”.

Como mencionamos en el marco teórico, es recomendable el uso de un coach interno cuando se requiere que haya consistencia en asegurarse que la misión corporativa, la visión y los valores estén incorporados (Rock, 2014). El coach interno está familiarizado con la empresa y conoce a nivel sistémico las relaciones, aspectos políticos y de poder. En los testimonios se menciona como ventaja que el coach comprendía mejor la cultura, las dinámicas entre las personas, los escenarios y las cuestiones que valora la empresa. Rock (2014) también menciona que cuando

hay que hacer una integración rápida y eficiente, los coaches internos tienen la oportunidad de identificar y alinear más rápidamente las necesidades. En la descripción de ventajas surgen comentarios como “Ha captado con mayor velocidad mis intereses, mi vínculo con personas y me ha brindado feedback preciso en cada caso, creo que ha ayudado que conozca a la organización y pueda interpretar cada caso con mayor precisión”, “El coach interno te acompaña de cerca, sabe mas de que hablas”, “Creo que el hecho de que sea interna hace todo mas familiar, que sientas que la persona entiende mejor de que hablás, inclusive me dio varios ejemplos y ejercicios que si hubiese sido externo no hubiese podido”. Podemos decir que tener un contexto organizacional compartido, es percibido en muchos casos como una variable favorecedora en la efectividad del proceso.

La ICF (2013) y Piqueras (2009) mencionan como limitaciones que el coach interno, al estar dentro de la estructura de la empresa y tener interdependencia jerárquica, ciertos elementos se ven amenazados, como la confianza, confidencialidad o autonomía. Podemos observar que en los doce testimonios, tanto coaches como coacheados indican como posible desventaja las variables relacionadas a la confidencialidad a través de comentarios como “Le costó abrirse al principio”, “No sabía hasta donde confiar”, “Tuve que remarcar la confidencialidad del proceso”, “No sabía hasta donde llegaba lo que veíamos”. Vale la pena señalar, que todos los coacheados investigados son mandos medios, de acuerdo a Cantera (2004) el coach interno sólo resultaría efectivo para los niveles intermedios, ya que al estar más en contacto con la cultura organizacional, se involucra más emocionalmente y conoce mejor a los trabajadores de estos niveles. Tanto Paige (2006) como Stevens (2005) coincidieron en indicar que sólo es aconsejable un coach interno si se trata de una organización particularmente grande, en este estudio los casos son de una misma empresa multinacional de consumo masivo de mas de cinco mil empleados en Argentina. Según The Coaching Training Institute (2012) es clave esclarecer quien es el coacheado y quien solicita el proceso. En todos los casos el coach tuvo en cuenta quien solicitaba el proceso si bien recursos humanos, el jefe o la persona por demanda propia.

Analizando la bibliografía seleccionada, podemos detectar que de los testimonios surgen ventajas del coaching interno como la comprensión de la cultura interna, consistencia con la misión, visión y valores, mayor comprensión de aspectos políticos sistema y organización, alineamiento con la estrategia organizacional, conocimiento de procesos y personas, funcionalidad para niveles intermedios y empresas grandes, trabajo mas personalizado y profundo. En contraste con

lo mencionado en el marco teórico, no se menciona como ventaja mayor cercanía emocional, ni mayor compromiso con la organización. Aparece como posible desventaja la confidencialidad y confianza. No se menciona en ningún caso como ventaja el ahorro de costos o menor inversión por ser un profesional interno (Charan, 2006 y CCL, 2016).

Analizando las respuestas de los coaches, podemos identificar que los procesos tuvieron beneficios significativos para ellos desde el lugar de coach “Como en todo proceso de coaching, fue un gran aprendizaje todo el proceso. Siempre aprendés del coachee también” (Brand & Coetzee, 2013). Los coacheados remarcan la importancia de tener personal altamente preparado “Ha sido una grata sorpresa para mi contar con un profesional de tan alto nivel”, “Si el profesional es bueno como este caso, no hay desventajas”, tal como indican los autores, el proceso puede ser una gran inversión para las empresas en términos de desarrollo humano, si es brindado por personal altamente preparado (Brand & Coetzee, 2013). Según ellos, el coacheado percibe valor principalmente en su desarrollo, liderazgo y autoconocimiento, y estos puntos también coinciden con los resultados encontrados en la presente investigación. También se destaca la importancia del compromiso del coacheado con el proceso para alcanzar el éxito, tal como comenta un coacheado “El rol del coach ha sido determinante, pero mi compromiso también”. Reynolds, Caley & Mason (2002) comentan que uno de los factores más críticos identificados por su influencia en la efectividad del aprendizaje es la motivación. Podemos evidenciar esto en el caso Lucía “Lucía llegó casi por iniciativa propia por la posibilidad de hacer un cambio, de entrada trajo la mejor predisposición y apertura. Gracias a eso avanzamos muy rápido, tuvo excelente predisposición con el espacio de coaching”. La disposición al cambio por parte del coacheado es un primer factor que predice los resultados del proceso.

Podemos identificar que las cuatro necesidades principales del coacheado, descritas por Witherspoon y White (1996) están presentes en la investigación: Aprender una nueva habilidad en el caso Lucía, mejorar el desempeño en el trabajo en el caso Francisco, prepararse para un futuro papel de liderazgo en el caso M. Laura y el logro de objetivos en el caso Santiago.

En cuanto a las variables asociadas al éxito del proceso (Barrientos, 2007) podemos identificar en el testimonio de los coaches, que las variables de relación fueron identificadas como una ventaja cuatro veces y como desventaja dos veces, las variables de confidencialidad fueron identificadas como una ventaja una vez y como desventaja cuatro veces. Y las variables de encuadre (número de sesiones y frecuencia de seguimiento) fueron identificadas como una

ventaja cinco veces y como desventaja una vez. Por lo tanto, podemos concluir que la variable más crítica al tratarse de un proceso de coaching interno, es la variable de confidencialidad, ya que resulta clave que el coach pueda garantizar la máxima confidencialidad a su coacheado para lograr una relación de confianza que permita generar una alianza sólida. En la mayoría de los casos esto fue percibido como un factor negativo, por ejemplo en los siguientes comentarios: “Quizás que te puede generar miedos al principio, no sabes hasta donde abrirte”, “Me costó abrirme al principio, no sabía hasta donde hablar, pienso que por ahí si es alguien que nunca vi o que no trabaja acá por ahí no me afectaba”, “Le costó al principio abrirse, que yo sea de la empresa lo pudo haber condicionado al inicio del proceso”, “No veo desventajas, me parece que si hay confianza no hay desventajas. Pienso que si fuera externo la parte personal me podría abrir mas, pero me podría ir mas a la parte personal y se podría llegar a ir de tema”, “Si, la conocía por la empresa, no de trabajar juntas, pero si de nombre y pasillo. Al principio un poco de incertidumbre me dio, por que no sabía de que se iba a tratar el proceso, y por que tampoco me imaginaba cuanto me iba a abrir”.

De esta forma, podemos decir que el contexto organizacional compartido influye en la percepción del coacheado sobre la confidencialidad, siendo la principal consideración que hay que tener en cuenta en un proceso de coaching interno. Si este rasgo particular no es correctamente gestionado, esta variable puede afectar negativamente en la efectividad del proceso. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, tener un contexto organizacional compartido es percibido en muchos casos como una variable favorecedora.

4. Conclusiones y Futuras propuestas de investigación

4.1. Conclusiones del estudio

Los resultados de la presente investigación brindan información relevante para aquellos interesados en la modalidad de coaching interno aplicada en líderes en empresas.

En primer lugar, la investigación realizada en el presente trabajo responde a la pregunta central de la investigación: ¿Cuál es la efectividad del coaching interno en líderes dentro de una empresa? Teniendo en cuenta los resultados, podemos decir que el coaching interno resulta una práctica efectiva para el desarrollo de habilidades o competencias de liderazgo en personas dentro de las empresas.

También podemos responder las subpreguntas planteadas en el trabajo. Respecto a las características del coaching interno y diferencias con el coaching externo, podemos observar que los coaches tuvieron que tomar recaudos específicos, por ejemplo reforzar el concepto de confidencialidad para que el coacheado confiara, y que también pudieron aprovechar el hecho de ser internos al utilizar herramientas como evaluación de desempeño o 360, o dar ejercicios conociendo a las personas involucradas.

Como hemos visto, el contexto organizacional compartido en la relación coach interno y coacheado impacta en la efectividad del proceso. Esta variable es percibida en la mayoría de los casos como facilitadora por las ventajas que brinda en tiempos, rapidez, comprensión y resultados que el coach conozca a las personas, valores, situaciones, cultura y dinámicas. Sin embargo también podemos decir que influye en la percepción del coacheado sobre la confidencialidad, siendo la principal consideración que hay que tener en cuenta en un proceso de coaching interno. En este sentido y dada la importancia que tiene poder establecer una alianza de confianza, recomendamos que las empresas diseñen una clara política de confidencialidad y cuente con profesionales éticos e idóneos para el desarrollo de estos procesos.

Teniendo en cuenta la bibliografía acerca de habilidades y competencias de liderazgo, y los testimonios de coaches y coacheados, podemos concluir que el coaching interno resulta una efectiva herramienta de desarrollo de líderes. En las entrevistas, se destaca la mejora en las siguientes habilidades y competencias de liderazgo: Autoconocimiento, eficiencia directiva,

imagen externa, capacidad de influencia, comprensión del contexto, comunicación, guiar el cambio, manejo político, impacto en las personas, alcance de objetivos y seguridad propia.

Por último, podemos concluir que si bien el coaching interno presenta ventajas y desventajas, y se debe tener en cuenta que se trata de una metodología atravesada por variables de relación diferentes al coaching externo, resulta una práctica efectiva a la hora de trabajar en el desarrollo de liderazgo en las empresas.

4.2. Futuras propuestas de investigación

En función de las conclusiones, sería interesante seguir indagando sobre otros casos de éxito de programas de coaching interno en empresas a modo de obtener mejores prácticas. A futuro, sería de gran utilidad contar con mayor bibliografía y fundamentos teóricos sobre el coaching interno, con respaldo de investigaciones empíricas para evitar juicios previos que las empresas o las personas puedan tener respecto a esta metodología.

También se generan nuevas preguntas en torno a las variables de encuadre, cuál sería la cantidad y frecuencia óptima para este tipo de programas. Otra línea de investigación que puede resultar interesante, es sobre la efectividad en pequeñas empresas o en que estadio de la empresa es recomendable aplicar este tipo de programas. Sería relevante profundizar en la efectividad del coaching interno para altos mandos, así como directores o CEOs, ya que en este caso fueron analizados únicamente mandos medios. Se podría analizar el desarrollo de indicadores de gestión de recursos humanos que puedan ser útiles para medir el impacto de estos programas. También sería atractivo analizar si es favorecedor definir un marco teórico y metodológico de coaching unificado en los profesionales, o si cada uno puede aplicar la modalidad que considere correcta.

Una posible limitación que tiene el estudio es que se basó en resultados de una muestra sesgada de casos. Los testimonios son subjetivos y describen percepciones personales acerca del proceso, y las respuestas pueden no contar con fundamentos teóricos. Si bien se remarcó la confidencialidad de la investigación, en algunos casos pudo haberse visto influida la confianza del entrevistado.

5. Bibliografía

- Aguilar, E. 2011. *Coaching: The New Leadership Skill*. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/oct11/vol69/num02/Support-Principals,-Transform-Schools.aspx>
- Aubert, G. 2016. *Reflexiones sobre Liderazgo*. https://www.researchgate.net/profile/Gilbert_Aubert/publication/281824665_Reflexiones_sobre_Liderazgo/links/55f9a8c908aec948c4951f3d/Reflexiones-sobre-Liderazgo.pdf
- Baron, L., & Morin, L. 2009. *The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study*. Paper presented at the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC).
- Barrientos, L.A.G. 2007. *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Universidad de Chile.
- Pabon, B. 2016. *Coaching para tu liderazgo*. <http://www.coachingparatuliderazgo.com/>
- Brand, H. & Coetsee, M. 2013. *An Explorative Study of the Experiences of the Coach and Coachee during Executive Coaching*. Department of Human Resources Management, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Brinkert, R. 2006. *Conflict coaching: Advancing the conflict resolution field by developing an individual disputant process*. Issue TOC .Volume 23, Issue 4, Summer 2006.
- Cantera, J. 2004. *Coaching: Mitos y realidades*. Pearson Education, Madrid.
- Center for Creative Leadership. 2016. *Results that Matter*. <https://www.ccl.org/articles/>
- Charan, R. 2006. *Know-How The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*. January 2006 issue of Harvard Business Review.
- De Haan, E. 2008. *Relational coaching*. Issue TOC. Volume 39, Issue 6, November 2008.
- Diedrich, R. C. 1996. *Further consideration of executive coaching as an emerging competency*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.
- Doran, G. T. 2002. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review. AMA FORUM. 70 (11): 35–36.

- Echeverría, R. 2006. *El carácter del coaching ontológico*. Newfield Consulting. www.coachingempresarial.com.
- Ely, K. 2010. *Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework*. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585– 599.
- Feldman, D. C. 2005. *Career coaching: What HR professionals and managers need to know*. *Human Resource Planning*, 24: 26-35. Google Scholar.
- Garcia-Allen, J. 2011. *Psicológicamente hablando*. Ediciones Paidós.
- Goleman, D. 2003. *El líder resonante crea mas*. Plaza Janes.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. 2006. *Can coaching reduce workplace stress? A quasi-Experimental Study*. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, https://www.researchgate.net/publication/242684050_Experiences_of_coaching_and_stress_in_the_workplace_An_Interpretative_Phenomenological_Analysis [accessed May 25, 2017].
- Hieker, C. & Huffington, C. 2006. *Reflexive questions in a coaching psychology context*. <http://www.hilcoaching.com/assets/documents/hieker-huffington-article-proofs-icpr-1-2.pdf>
- International Coaching Federation. 2013. *Executive summary*. https://coachfederation.org/files/filedownloads/2016icfglobalcoachingstudy_executivesummary.pdf
- Joo, B. 2005. *Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research* <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484305280866>
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. 2001. *Executive coaching: A comprehensive review of the literature*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 205-228. Google Scholar.
- Kilburg, R. R. 2001. *Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 251-267. Google Scholar.
- Kombarakaran, F.A. 2008. *Executive coaching: it works!* *Consulting psychology journal: practice and research*, 6 (1), 78-90.

- Kotter, J.P. 2012. *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lazzati, S. 2010. *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales*. Talento Humano, 14, 32 - 33.
- McCauley, C. D., & Hezlett, S. A. 2001. *Leader training and development*. Thousands Oaks: Sage.
- Olalla, J. 2014. *Coaching ontologico*. [Http://www.newfield.cl/2014/05/28/](http://www.newfield.cl/2014/05/28/)
- Paige, H. 2002. *Examining the effectiveness of executive coaching on executives*. International Education Journal. Vol. 3, No. 2, 2002, 61-70.
- Peterson, D. B. 2011. *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. MN: Personnel Decisions. Google Scholar.
- Pilette, P. C., & Wingard, E. 1997. *Strengthening the executive's leadership skills through coaching*. In J. E. Lowery (Ed.), *Culture shift: A leader's guide to managing change in health care* (pp. 187–205). American Hospital Association.
- Piqueras, C (2009) *El jardinero en la empresa: una fabula sobre coaching para mejorar tus habilidades*. Editorial Profit.
- Reynolds, Caley & Mason. 2002. *Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring*
<https://books.google.com.ag/books?id=fwEBCyv1v8gC&pg=PA142&lpg=PA142&dq>
- Rock, D. 2004. *Driving organizational change with internal coaching programs*. <https://davidrock.net/publications/>
- Rosenthal, R. 1990. *The nature of rapport and its nonverbal correlates*. Psychological Inquiry, 1(4), 285-293.
- Rost, M. 2002. *Teaching and Researching Listening*. London, UK: Longman.
- Selles Pacheco, M.A. 2011. *La importancia del coach interno*. [Http://www.rrhhdigital.com/editorial/82511](http://www.rrhhdigital.com/editorial/82511)
- Sperry, L. 2008. *Working with executives: Consulting, counseling, and coaching*. Individual Psychology, 49: 257-266. Google Scholar.
- Stevens, M. 2005. *Essential Coaching and Mentoring skills*. Oxford Brookes Coaching and Mentoring Society, www.brookes.ac.uk.

- The Coaching Training Institute. 2012. *Coaching for organizations*.
[Http://www.coactive.com/for-organizations/talent-champions](http://www.coactive.com/for-organizations/talent-champions)
- Tomm, K. 1988. *Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions?* Family Process, 27: 1-15.
- Vergara, E. 2015. *Historia del Coaching*. EVS.
- Vilallonga, M. 2003. *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y practica del coaching*. Edicion Barcelona.
- Webb, KE. 2008. *Coaching for On-Field Development*. EMQ.
- Whitmore, S.J. 2009. *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose – The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- Witherspoon, R. & White, R. P. 1996. *Executive coaching: A continuum of roles*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 48(2), 124-133.
<http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.124>

6. Anexo

Entrevistas:

Entrevista Coacheado

1. ¿Qué necesidades/ objetivos hicieron que llegaras a un proceso de coaching interno?
2. ¿Consideras que el proceso de coaching contribuyo a la mejora de tus habilidades de liderazgo? ¿En cuáles?
3. ¿Cómo consideras que impacto el proceso de coaching en el desempeño en las siguientes habilidades de liderazgo? (Charan)
 - Posicionamiento y reposicionamiento:
 - Localizar el cambio externo
 - Liderar el sistema social
 - Juzgar a la gente
 - Conformar un equipo
 - Establecer metas
 - Establecer prioridades con alta precisión
 - Manejar las fuerzas, más allá del mercado
4. ¿Cuál consideras que fue el impacto en el desarrollo de las siguientes competencias de liderazgo? ¿En qué lo pudiste notar? ¿Algún ejemplo? (CCL)
 - Desarrollo de eficiencia directiva
 - Inspirar a los demás
 - Desarrollo de colaboradores

- Liderazgo de equipo
 - Guiar el cambio
 - Manejo de relaciones internas, política externa e interna y tu imagen
5. ¿En qué medida notaste cambios en el rol que ocupas en la organización? ¿Ejemplos?
 6. ¿Cuál crees que fue el mayor impacto de este proceso de coaching en tu rol de líder?
 7. ¿Crees que el acompañamiento de tu coach ha sido determinante en el impacto que ha tenido el proceso en tu desarrollo?
 8. ¿Tenías conocimiento del coach interno previo al proceso? ¿Qué pensamientos o consideraciones tuviste antes de empezar el proceso?
 9. ¿Qué ventajas encontrás en el proceso de coaching interno? ¿En qué aspectos consideras que afectó positivamente que el coach fuera interno?
 10. ¿Qué desventajas encontrás en el proceso de coaching interno? ¿En qué aspectos consideras que afectó negativamente que el coach fuera interno?
 11. ¿Qué percepciones personales te dejó haber participado en este proceso?

Entrevista Coach

1. ¿Cuáles eran tus expectativas previas a comenzar el proceso? ¿En qué medida se cumplieron?
2. ¿Qué objetivos definieron al iniciar el proceso de coaching interno?
3. ¿Consideras que el proceso de coaching contribuyó a la mejora de las habilidades de liderazgo del coacheado? ¿En cuáles?
4. ¿Cuál consideras que fue el impacto en el desarrollo de las siguientes competencias de liderazgo? ¿En qué lo pudiste notar? ¿Algún ejemplo? (CCL)

- Desarrollo de eficiencia directiva
 - Inspirar a los demás
 - Desarrollo de colaboradores
 - Liderazgo de equipo
 - Guiar el cambio
 - Manejo de relaciones internas, política externa e interna y su imagen
5. Desde tu rol de coach interno, que variables identificas como favorecedoras o desfavorecedoras del proceso de coaching (Barrientos):
- Variables asociadas a la relación
 - Variables asociadas a la confidencialidad
 - Variables asociadas al encuadre (el número de sesiones y la frecuencia del seguimiento)
6. ¿En qué medida consideras que el coachedo logro alcanzar los objetivos planteados al iniciar el proceso?
7. ¿Tenías conocimiento del coacheado previo al proceso? ¿Qué pensamientos o consideraciones tuviste antes de empezar el proceso?
8. ¿Qué competencias y habilidades pusiste en práctica al tratarse de un coacheado interno?
9. ¿Qué ventajas encontrás en el proceso de coaching interno? ¿En qué aspectos consideras que afecto positivamente que tu rol sea interno?
10. ¿Qué desventajas encontrás en el proceso de coaching interno? ¿En qué aspectos consideras que afectó negativamente que tu rol sea interno?
11. ¿Qué tipo de percepciones personales te dejo haber participado en este proceso como coach interno?