

Tema 9. Implementando el coaching

Introducción

La utilidad del **coaching** es muy amplia; fundamentalmente, un **Coach** es un acompañante que apoya activamente a las personas, para que descubran aspectos importantes en sí mismos y desarrollen formas de cómo alcanzar un resultado deseado. Para fines de este curso, el tema sobre *coaching* tratará aspectos básicos, sobre cómo el líder puede contribuir a definir objetivos y emplear esta herramienta para su logro, convirtiéndose en *coach*, de manera que pueda acompañar a los miembros del equipo durante un proceso, ayudándolos a desarrollar lo necesario para alcanzar las metas propuestas. Cabe también destacar que para el logro de objetivos, en ocasiones se requiere cambios de comportamiento basados en la transformación de creencias y valores y el *coaching* puede apoyar esta tarea.



Subtema 1. Principios para el objetivo



Una de las **habilidades** más importantes de un **coach** es **ayudar a las personas a que puedan definir y lograr objetivos**. Un proceso de **coaching**, básicamente, se orienta en soluciones y se enfoca a resultados. Así, el **coach** debe retomar el objetivo del trabajo y emplearlo como fuente de motivación activando en el individuo los recursos internos, conscientes o inconscientes, para la consecución del objetivo. Para esto debe ayudar a la persona a establecer un objetivo apropiado y significativo, ya que la mayor parte de las veces la gente sabe lo que no quiere y se le dificulta realmente descubrir lo que sí quiere.

Según Dilts (2004) para definir claramente los objetivos, en un proceso de *coaching*, existen seis estrategias que apoyan su generación y cinco puntos para crear objetivos bien formados. A continuación los presentamos en los siguientes modelos: una **tabla** y una **plantilla** que ayudarán a definir los objetivos para el trabajo en equipo.

Estrategias que apoyan la generación de objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Identifica el estado problemático• ¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar?• Mi problema consiste en _____	
1. Negando el estado problemático <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué quieres dejar de hacer o evitar?• Quiero dejar de _____	
2. Identificando la polaridad del estado problemático <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es lo opuesto al estado problemático?• Quiero _____	
3. Definiendo el estado deseado, con respecto a una referencia externa <ul style="list-style-type: none">• ¿Quién puede ya alcanzar un estado deseado parecido al que tú quieres alcanzar?	

<ul style="list-style-type: none"> • Quiero personificar las características de _____
<p>4. Utilizando características clave para identificar el estado deseado</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características importantes (relacionarlo con el modelo anterior) te gustaría manifestar en el estado deseado? • Quiero personificar estas características: _____
<p>5. Estableciendo un resultado generativo ampliar cualidades ya existentes llenas de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cualidades asociadas con tu estado deseado posees ya y quisieras tener en mayor medida? • Quiero tener más de: _____
<p>6. Actuando “como si”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ya hubieses alcanzado el estado deseado, ¿qué estarías haciendo o que más estarías haciendo ahora? • Si ya hubiese alcanzado el estado deseado, estaría _____

Tabla 1. Estrategias que apoyan la generación de objetivos.
(Tomado de Dilts, 2014). Solo para fines educativos.

Plantilla para un objetivo bien formado
<p>1. Resultado formulado en términos positivos. ¿Qué es lo que quieres?</p>
<p>2. Evidencia sensorial, comportamiento observable como demostración del resultado. ¿De qué modo, específicamente, sabrás que has alcanzado el objetivo? ¿Cuáles serán los criterios de actuación? ¿Cómo serán verificables?</p>
<p>3. Alcanzable por uno mismo, el objetivo puede ser iniciado y mantenido por la persona o grupo que lo desean. ¿Qué es lo que harás específicamente para alcanzar ese objetivo?</p>
<p>4. Mantenimiento de los subproductos positivos, perseverancia de las intenciones positivas y los beneficios secundarios del estado problemático. ¿Qué cosas positivas, desde cualquier punto de vista, estás obteniendo de tu forma actual de actuar? ¿Cómo vas a mantenerlas en tu nuevo objetivo?</p>
<p>5. Adecuadamente contextualizado, el resultado está apropiadamente contextualizado y es ecológicamente sólido. ¿A quién y a qué más podría afectar la consecución ese objetivo? ¿Bajo qué circunstancias dirías que no quieres ese objetivo?</p>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Contextos en los que el objetivo es deseado _____• Contextos en los que el objetivo no es deseado _____ |
|--|

Tabla 2. Plantilla para un objetivo bien formado.
(Tomado de Dilts, 2014). Solo para fines educativos.

Subtema 2. Seguimiento hacia el resultado

Después de tener los objetivos bien planteados, ya sea sobre la causa común o bien sobre los objetivos particulares que involucran el apoyo personal del líder (**coach**) hacia los miembros para reforzar lo necesario que requiera la meta del equipo, debe llevarse un seguimiento que consiste en un acompañamiento sobre el proyecto a realizar. Por esta razón destacamos algunos puntos importantes como son los siguientes:



Puntos para el seguimiento del proyecto

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Generación de estrategias, involucrando la participación del personal, dentro de un plan de acción para el logro de objetivos con establecimiento de:<ul style="list-style-type: none">• Etapas• Tiempos• Variables• Métodos• Recursos• Resultados |
| <ol style="list-style-type: none">2. Sincronización del trabajo en equipo para que los integrantes participen de manera interdependiente, coordinando para la creación de compromisos y la fusión de esfuerzos. |
| <ol style="list-style-type: none">3. Observación del desarrollo del trabajo, para puntualizar conocimientos, habilidades y actitudes y comportamientos éticos, donde se desarrolle la colaboración y el respeto mutuo. |

- | |
|---|
| 4. Análisis de las fortalezas y debilidades del equipo para: <ul style="list-style-type: none">• Utilizar los recursos existentes como habilidades, conocimientos, talentos• Reforzar los puntos requeridos por medio de entrenamiento, crecimiento y desarrollo |
| 5. Evaluación de las actividades realizadas, utilizando métodos que puedan medir objetivamente el desempeño/resultado para retroalimentar aciertos y áreas de oportunidad hacia la mejora continua. |



Es importante enfatizar que para el desarrollo de estos puntos sobre el seguimiento, el **líder/coach** cuenta con una herramienta indispensable y que consiste en su propio lenguaje. El **coach** debe tener la habilidad de realizar preguntas específicas necesarias, que le apoyen en la realización de sus tareas, como es ayudar a clarificar a los miembros del equipo sobre ideas importantes que aporten hacia la causa común durante el seguimiento.

Los valores y creencias de cada persona van directamente ligadas con su manera de pensar, sentir y actuar, por lo que definen un comportamiento específico de cada quien,

apoyando o inhibiendo acciones y habilidades que pueden estar presentes o no durante el proceso y desarrollo del trabajo en equipo, a la par, en el seguimiento. Por esta razón es importante que el **líder/coach** se acerque a las personas y, si es necesario, logre crear un alineamiento para el cambio.

Dilts (2004) propone una serie de preguntas clave que tienen la función de ayudar a identificar el propósito que sirve de centro de atención para las actividades de los integrantes del equipo; se identifican y organizan capacidades, encontrando las acciones y recursos personales que deben poner en acción para cumplir la meta:

1. ¿Cuál es tu visión?
2. ¿Cuál es tu papel o misión con respecto a esa visión? ¿Qué modelos tomarás como ejemplo?
3. ¿Qué valores y creencias te motivan a asumir ese papel y esa visión?
4. ¿Qué capacidades son necesarias para alcanzar esa visión y permanecer coherente con tus creencias y valores? ¿De cuáles de ellas dispones ya?
5. ¿Qué secuencia de acción tomarás para alcanzar esa visión?

6. ¿Qué oportunidades y limitaciones del entorno podrás aprovechar o tendrás que combatir para alcanzar tu visión?

Después de haber estudiado elementos básicos sobre el **coaching**, como la manera de crear un objetivo bien formado y una propuesta sobre cómo llevar un seguimiento para alcanzar el resultado deseado, finalmente, pasaremos a revisar un modelo, que a manera de conclusión lo revisaremos de forma integral y que junto a un sistema de evaluación, forma parte de una gran oportunidad para que el trabajo en equipo alcance el éxito, obteniendo resultados sobresalientes continuos.

¡Quiero más!

Para conocer sobre **el coaching** te invitamos a ver el siguiente video titulado **Cómo funciona el coaching y sus ventajas, en/**
<https://www.youtube.com/watch?v=fjOEANcltU0>

Mi Reflexión

Ahora que has estudiado elementos importantes sobre *coaching* para formar objetivos bien planteados y darles seguimiento para el logro de los resultados, ¿te parece importante llevar un orden para crear objetivos bien planteados?, ¿crees que te sea útil apoyarte en una estrategia para la creación de metas y objetivos?, ¿por qué?, ¿te resulta importante seguir la plantilla que te mostramos?, ¿de qué manera podrías explicar para qué te va a servir?, ¿qué elementos tendrías que considerar para realizar tu propio plan de seguimiento?

Bibliografía

Dilts, R. (2004). *Coaching: Herramientas para el cambio*. España: Urano.

Gostik, A., Elton, Ch., (2011). *Buenos Equipos Proyectos Imbatibles*. México: Conecta.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.