



# I Congreso Virtual Internacional de Psicología

*del 15 marzo al 14 de abril de 2017*

## **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

Maite Sánchez-Mora, M<sup>a</sup> José Poza

[msanchez-mora@copc.cat](mailto:msanchez-mora@copc.cat)

Coaching psychology, psicología coaching, competencias, emociones fortalezas, liderazgo, misión, psicología positiva, valores, visión, VUCA.

### **RESUMEN**

El antecedente del contexto de la coaching psychology data de la primera mitad del siglo pasado. Analizan las competencias que evidencian la profesionalidad del psicólogo coach según el modelo competencial desarrollado por las divisiones de la American Psychological Association y otras estudiadas por psicólogos coaches europeos. La construcción de la relación de coaching que puede ser de diferente calado según sea un coaching transformacional u orientado al desarrollo de habilidades, mecanismos psicológicos como la autorregulación, las fortalezas de carácter, etc., pueden estar presentes o potenciarse durante el proceso de coaching. Reflexiones sobre el self de coach y la toma de conciencia de sus autoengaños o sobre los factores influyentes en la toma de decisiones del coach son otros de los factores analizados. Es importante reflexionar y auditar que se tomen decisiones en base a la evidencia. También se trata el desarrollo de un modelo de coaching para el liderazgo sanitario utilizando un enfoque de Investigación-Acción así como el coaching con metodología del modelo de Kolb para el aprendizaje de adultos. El engagement en sentido amplio conecta a las personas con diferentes elementos. En el ámbito laboral, esta conexión es de la persona que pertenece a la plantilla con su Trabajo. Y este a su vez está muy conectado con el entorno exterior a la empresa. El acrónimo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) define de forma muy precisa la realidad globalizada actual.

### **INTRODUCCIÓN**

Las autoras de esta conferencia quieren arrojar luz sobre el marco teórico de la Coaching Psychology aplicada al desarrollo del liderazgo en un entorno VUCA. Para ello han seleccionado 20 artículos representativos por presentar resultados de estudios tanto cualitativos como cuantitativos.

# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

Para poder encuadrar el título de esta conferencia, empezaremos introduciendo el concepto "Coaching Psychology", después el concepto de entorno interno organizacional con énfasis en el papel que juega el liderazgo y por último definiremos el entorno externo que se está viviendo en las últimas décadas y conocido como VUCA. Para lograr la comunicación de este objetivo hemos indexado 3 grandes capítulos desarrollados a continuación y que obviamente están fuertemente interconectados.

La etimología de Coaching tiene dos significados diferentes: coche y entrenador. En sentido metafórico es el vehículo que te lleva desde el punto de partida hasta el destino. La Coaching Psychology, según la describe la *International Society for Coaching Psychology* es un proceso para potenciar el bienestar y rendimiento en la vida profesional o personal respaldado por modelos de coaching que se fundamentan en el aprendizaje infantil y de adultos o teorías y enfoques de la psicología y es practicada por psicólogos coaches cualificados.

El primer libro que contiene en el título el término Coaching Psychology fue "*Modern Coaching Psychology*" de Curtiss Gaylord, publicado en 1967. Incluía cuestionarios de evaluación para coaches y coachees en el ámbito deportivo.

## **LA MIRADA SOBRE EL ENTORNO INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LAS COMPETENCIAS DEL COACH Y EL COACHEE**

### **Competencias del psicólogo coach**

Las competencias parten de una perspectiva ambiciosa y amplia ya que las necesidades cambiantes del entorno actual ponen más énfasis en saber estar, en saber ser, además de hacer que en la estructura muy detallada de una Descripción del puesto de Trabajo.

Respecto a las competencias del psicólogo coach, resaltamos el artículo de los estadounidenses Vandeer, Lowman, Pearlam y Brannick: Un análisis desde la práctica de la Coaching Psychology: hacia un modelo de competencias fundacionales. Trata el estudio de las competencias de la Coaching Psychology y presenta resultados de un análisis de puesto de coaching ejecutivo ejercido por psicólogos. Es un proyecto iniciado en 2012 y esponsorizado por 2 asociaciones de la *American Psychological Association (APA)*: *Society of Consulting Psychology* y *Society for Industrial and Organizational Psychology*. Su objetivo era empezar a sistematizar y a identificar las competencias del psicólogo coach así como desarrollar un modelo competencial.

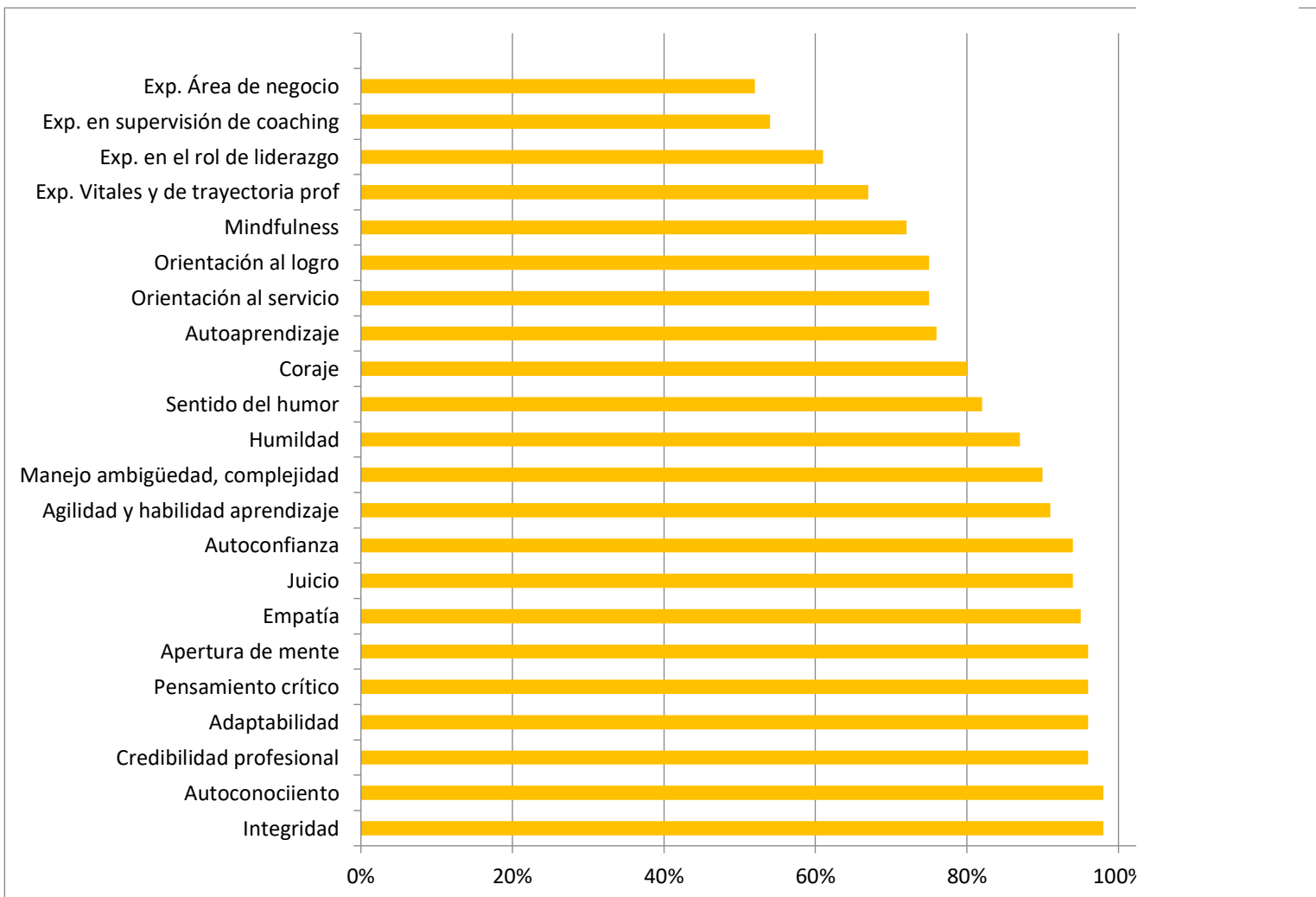
El Modelo de competencias fundacionales de coaching psychology desarrollado por las asociaciones de la APA incorpora:

- El contexto de coaching
- Los componentes del proceso de Coaching Psychology
- Las competencias fundacionales:

## COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES

- a.- Conocimientos (Teoría/disciplina y Profesional/negocio)
- b.- Habilidades (Cognitivo, técnico/analíticas y Relacionales e intrapersonales)
- c.- Características personales

Gráfica 1. Atributos personales e importancia de la experiencia según psicólogos coaches (N= 342 )(% de respuesta 4 de 5 puntos), Vandaveer, Lowman, Pearlman, and Brannick, APA Copyright.



Experiencia en el área de negocio o sector del cliente..52%

### La toma de decisiones del psicólogo coach

Una de las competencias prevalentes en un modelo de gestión por competencias es la toma de decisiones. Sara Corrie y David Lane son dos reconocidos psicólogos coaches británicos y autores del artículo Toma de decisiones en el contexto de Coaching. En él se provee una breve revisión de la literatura sobre la toma de decisión de psicólogos coaches profesionales y se examinan

# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

habilidades específicas que necesitan tener para estar equipados ante la demanda del entorno de trabajo actual. Incluye el encuadre para potenciar sus competencias para la toma de decisiones en el actual clima. Responde a las preguntas: Toma de decisiones en la práctica profesional: Cómo somos de precisos? Qué habilidades necesitan los psicólogos coaches? En base al modelo de Cuadrante de decisiones, se distinguen: el de conocimiento e individual, conocimiento y colectivo, desconocimiento individual y el desconocimiento colectivo. La literatura apunta a las siguientes necesidades para los profesionales que deseen dar pasos para evaluar y refinar su enfoque:

- 1.- tener conciencia de los obstáculos comunes que entorpecen una toma de decisiones efectiva.
- 2.-Reflexionar y auditar que la toma de decisiones se base en la evidencia
- 3.-Evaluar las herramientas de toma de decisiones y marcos reconocidos.

## **La competencia de liderazgo del coachee**

Desarrollo de un modelo de coaching para el liderazgo sanitario utilizando enfoques de Investigación-acción y sistémico – Estudio: implementación de un programa de coaching ejecutivo para soporte de la gestión de enfermería en el logro de objetivos organizacionales en Malta. Ho Law es su autor, británico de origen Honkonita y autor del libro donde trata también este estudio "Coaching Psychology: una guía para profesionales".

Este estudio tiene como propósito mostrar cómo se puede implementar en un hospital general un programa de coaching de liderazgo para enfermeras de sala. Objetivos: Clarificar la idealización de atributos de liderazgo; detectar gaps en las habilidades de liderazgo; desarrollar, llevar a cabo e identificar el impacto posterior de un programa de coaching.

## **Modelo de Kolb en los procesos de coaching**

Basar el coaching en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb facilita el autoconocimiento, de acuerdo con Elizabeth Fisher Turesky & Dennis Gallagher. Sin duda la capacidad de desarrollar habilidades de liderazgo es central para la eficacia sostenible de cualquier organización.

Plantean que los cuatro modos y estilos de aprendizaje de Kolb proporcionan un buen marco conceptual, que permite a los líderes conocer su estilo de aprendizaje durante el proceso de coaching.

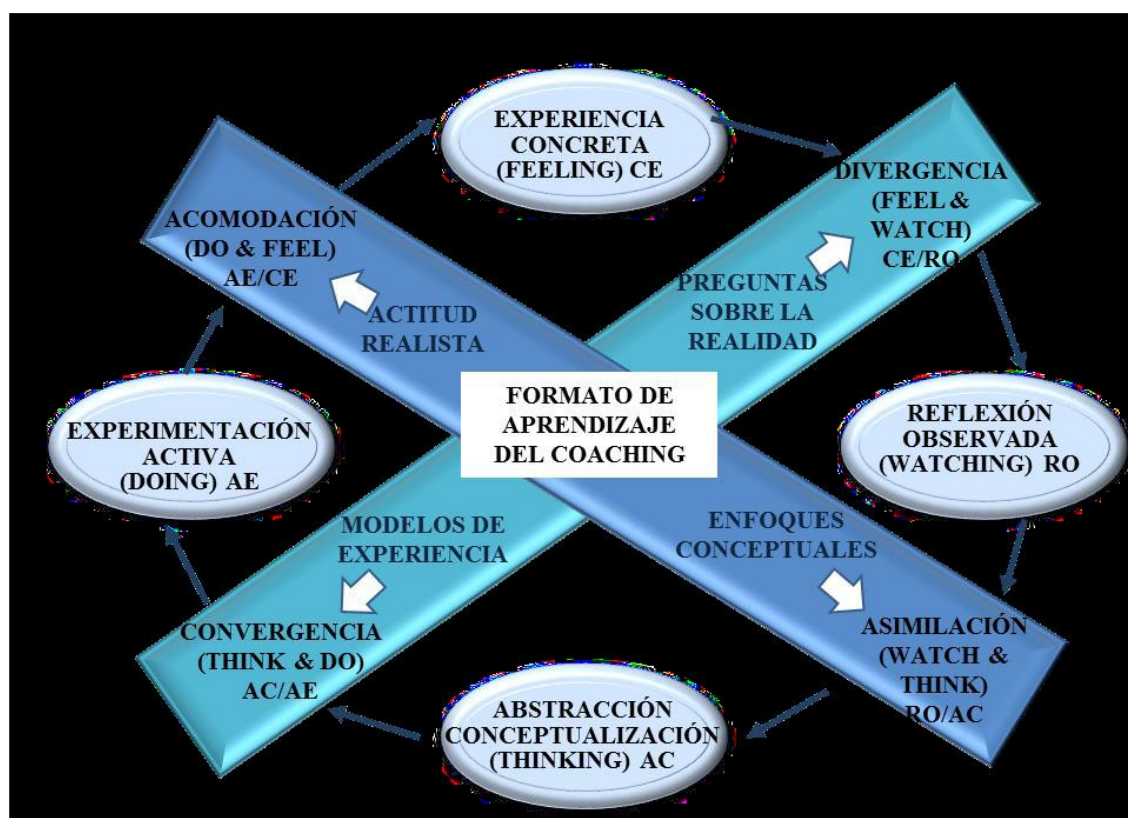
El Inventario Experimental de Estilos de Aprendizaje de Kolb (LSI) es uno de los más de 70 instrumentos revisado por Coffield et al. (2004) para evaluar estilos de aprendizaje de adultos. Diversos autores (Armstrong y McDaniel, 1986, Jackson, 2002, Holman, Pavlica y Thorp, 1997; Katz, 1990; Kayes, 2002), han argumentado que tener acceso a los cuatro modos y estilos de aprendizaje puede ayudar a los líderes potenciales a ser flexibles y discernir en responder a los problemas organizativos.

Sin embargo, los líderes frecuentemente se involucran en comportamientos autolimitantes, debido a su exceso de confianza en sus formas preferidas de reaccionar y responder. La

## COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES

experiencia de Kolb, con su Teoría del Aprendizaje proporciona un marco particularmente útil para desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para manejar con mayor eficacia situaciones complejas y la relación de coaching.

Según Cantera (2015), une el Modelo de Aprendizaje de KOLB, con sus cuatro fases del propio ciclo de aprendizaje, con el proceso de coaching, tal como queda reflejado en el gráfico que utiliza el propio autor, Cantera. Continúa argumentando, que mediante este solape, demuestra la fuerza del coaching y que esta variable estructural incide en gran medida en su eficacia.



Gráfico, donde Cantera, mezcla el Modelo de Aprendizaje de KOLB, que utiliza en los procesos de coaching.

En todo proceso de coaching se pregunta sobre la realidad, se elaboran conceptos, se proponen experiencia para probarlas en la realidad y se adapta al entorno el aprendizaje (Ericsson, 2006 y Elyet al, 2010). En relación al formato de aprendizaje el coaching es eficaz para el desarrollo de hábitos diferentes en el día a día y además su satisfacción es alta por el nivel de aplicabilidad de los contenidos aprendidos (Fisher-Toreskiy y Gallagher, 2011).

Coincidimos con Richard R. Kilburg, cuando en su artículo Coaching ejecutivo: desarrollar la sabiduría del management en un mundo en caos expone que las organizaciones modernas se caracterizan por ejercer una presión constante sobre sus empleados, retando los recursos físicos

## **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

y emocionales del staff y los supervisores. Así, desde la psicología pueden leerse los problemas psicodinámicos y los procesos caóticos en que los líderes se ven envueltos y el coaching ejecutivo, puede ser la vía para la gestión del desarrollo de la sabiduría en un mundo caótico.

De acuerdo con Poza y Sanchez-Mora, el directivo puede mejorar su rendimiento profesional a través de un proceso de Psicología Positiva Coaching, que le permita identificar, visualizar y canalizar sus emociones. Presión psicológica: la recesión del 2008 ha confrontado líderes con incertidumbre y cambio. Quizás fuera más sentida en seniors y con responsabilidades de liderazgo para afrontar mejor rendimiento organizacional y de sus resultados. Las condiciones económicas actuales, subrayan las necesidades de los líderes para aprender cómo gestionar sus emociones y conductas bajo presión, Sandler, C.(2012).

### **LAS INTERVENCIONES DE COACHING PSYCHOLOGY PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

#### **El self y los autoengaños**

Al igual que pasa con otras profesiones, como la psicoterapia, y de forma metafórica, podemos decir que el Self es el instrumento principal del proceso y también el instrumento principal para construir la relación. Así, las buenas prácticas para ejercer la profesión pasa por que el profesional de un buen uso a este instrumento. Esto implica directamente a las competencias del coach. Recordamos aquí que hay tres clases de competencias, las que están encuadradas con el saber hacer, con el saber estar y con el saber ser. De esta manera, se reconoce la complejidad e imprevisibilidad del proceso de coaching y alineado con una perspectiva del coaching, compleja-adaptativa-sistémica. De acuerdo con T. Bachkirova, las condiciones para hacer un buen uso del Self como instrumento son 3.

- 1.- Entender tu Self como un instrumento. (Por congruencia entre tú y tu enfoque; para aprender qué es tu Self y cómo cambia. Se consigue con reflexiones coaching y terapia).
- 2.- Cuidar de tu Self como un instrumento (para prevenir burnout y llevar un estilo de vida apropiado. Se consigue en el lugar y momento adecuado).
- 3.- Chequear la calidad del instrumento (para evaluar autoengaños y malos hábitos y entender la naturaleza de los autoengaños. Se logra con autorreflexiones, desarrollo profesional continuo y supervisión).

#### **Las fortalezas personales**

Muchas pueden ser las definiciones de este constructo. Si elegimos la formulada en "Fortalezas de carácter y virtudes: un Manual y una clasificación", éstas se caracterizan por las fortalezas de carácter son una buena alternativa de la condición humana para lograr la buena vida. Este manual es elaborado con el propósito de emular el DSM o ICD, pero con el foco puesto sobre "la buena vida" en vez de reducir los problemas. De acuerdo con N. Park, C. Peterson y J Sun

## **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

(Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones), el objetivo último de la vida no es sobrevivir ante la adversidad sino florecer y crecer. Una buena vida es posible para todos pero requiere de las estrategias adecuadas y trabajarla.

En este sentido, el Coaching de fortalezas concierne a facilitar la identificación, uso y desarrollo de fortalezas para permitir el funcionamiento óptimo. Puede entenderse como un enfoque del proceso de coaching o como el propósito del coaching. Es decir, entender mejor las propias fortalezas o desarrollarlas más. Es importante calibrar y encontrar el punto medio a la hora de poner de manifiesto las fortalezas.

Gracias a la relación de coaching, el líder puede tomar conciencia de sus fortalezas y reconocer con qué frecuencia y en que situaciones las pone en práctica. Se da la circunstancia de que una fortaleza podría estar sobreestimada o al contrario subestimada. Linley (2008): importante que las fortalezas estén puestas en práctica en la situación adecuada, intensidad adecuada, la manera correcta, y en el tiempo adecuado." Appreciar y aplicar la justa medida de las fortalezas por parte del líder es una buena ayuda del coach y psicólogo coach durante el proceso de coaching. Una simple y potente intervención con efectos profundos que permite el desarrollo del liderazgo. Asignación del trabajo adecuado. Es crucial que el líder sea hábil en este tema. Cuando la gente trabaja desde sus fortalezas están más energizados y son más efectivos.

### **Los valores del coachee**

Las organizaciones en la actualidad precisan la necesidad de dotar a la dirección no solo de conocimientos analíticos, técnicos y conceptuales, sino de personas que se comprometan y que tengan creatividad, que les permitan tener una visión de futuro y ser capaces de incorporar nuevos procedimientos e innovaciones. Así lo expone Elisabeth Caro, en su artículo, Coaching para la formación de valores en las organizaciones.

En este nuevo enfoque que deben abordar, los valores adquieren una significativa importancia. Es importante focalizar lo que verdaderamente importa, que permita desarrollar estrategias que al implementarlas se alcance un bienestar óptimo. Y dentro de este espacio, el coaching permite utilizarlo como herramienta para la formación de valores personales y organizacionales, en la que el colaborador, con el acompañamiento del coach, le permite avanzar en este camino de identificar y reflexionar sobre la relación entre sus propios valores y sus prácticas en la organización.

Ahora bien, el directivo no puede plantear este abordaje de forma directa, sino que tiene que ser a través de sistemas de aprendizaje, donde las personas pueden alcanzar autonomía y la autorrealización, a partir de conducir las e incentivarlas. La organización que aprende, es aquella que está continuamente desarrollando y cambiando la forma de adaptarse y mantenerse en el futuro, a partir de una visión común, y una estrategia en términos tangibles y comprensibles (Chiavenato, 2002).

## **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

¿Cómo formar valores a través del coaching? Se trata de dar un enfoque, como un modelo, centrado en identificar los valores organizacionales clave, y construir una cultura en línea con éstos y los objetivos estratégicos de la organización.

Se pueden observar dos grupos de valores organizacionales: los estratégicos y los tácticos. Los valores estratégicos, son los que incorporan, la visión, la misión y la identidad, es decir, hacia donde debe y desea encaminarse la organización. Los valores tácticos, incluyen los éticos, prácticos y de desarrollo, son los medios que permitirán alcanzar el futuro organizacional.

Los valores estratégicos, se centran en el núcleo operativo, y los valores tácticos se ubican en cada uno de los tres ejes o dimensiones, de donde se originan (valores éticos, valores políticos y valores de desarrollo).

### **El engagement del coachee**

Si bien este término es mejor no traducirlo para no desvirtuarlo, podría entenderse como "conexión". Un empleado con engagement es un empleado motivado y comprometido. Estamos hablando de motivación intrínseca, la cual está muy ligada a la facilitación de entornos propicios por parte de la compañía. Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli son dos autores referentes en la investigación de psicología positiva y muy especialmente en el engagement en el trabajo.

Richard R. Kiburg, ya nombrado con anterioridad, resalta que las conexiones típicas con los clientes hacen enfatizar el desarrollo del potencial liderazgo, para lograr los ajustes nueva posición, o trabajar conjuntamente con los líderes seniors en sus agendas y actividades extensas. Cabe resaltar, que el engagement tiende a estar acotado por el marco del tiempo de la sesión, por las metas, programas de liderazgo, o por el control de la agenda o contrato.

Es Shane Crabb, quien en su artículo habla sobre cómo los principios del coaching pueden potenciar el engagement de los empleados. Robinson en 2004 definía el engagement de los empleados como una actitud positiva mantenida por los empleados hacia la organización y sus valores. Investigaciones realizadas antes del 2010, demuestran que las organizaciones que cuentan con empleados con engagement, tienen niveles de rendimiento superiores que los de la competencia, así como que hay menos absentismo o abandono del empleo. De acuerdo con Shane Crabb, el coaching fomenta el engagement del empleado. A través de la investigación que este autor lleva a cabo, se puede determinar qué puede hacer la organización para tener empleados con engagement. Y se han identificado diversos niveles de los 3 drivers individuales que contribuyen a un estado engaged.

Destaca como interesante que este conjunto de drivers la literatura lo ha pasado por alto en el momento de realizar el estudio (2011) y en el cómo las intervenciones de coaching pueden ayudar a nivel individual a diagnosticar y desarrollar cada una con sus roles. Por otro lado, los drivers del engagement a nivel organizacional son: liderazgo transparente, empleado con voz, integridad organizacional, recompensa y reconocimiento.



# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

Los 3 drivers individuales del engagement son accionables y medibles.

## Enfocando Fortalezas

Tomar el engagement como una fortaleza tiene diferentes aceptaciones, pero se coincide en que hay una parte innata, otra parte condicionada por el entorno, que llena a nivel individual y que favorece a la organización. Identificar las fortalezas de los empleados por parte de mandos intermedios y coaches, debería ser el primer paso para lograr el engagement a nivel individual. Una vez identificadas las fortalezas, el coach puede pedir al coachee que considere cómo y cuándo aplicar según su rol.

## Gestionando emociones

Este driver está relacionado con la habilidad de autoconciencia, reconocimiento y comprensión de nuestros pensamientos, sentimientos y emociones.

La resiliencia juega un papel muy importante en este escenario. Los estudios también han demostrado que las personas que muestran resultados positivos en resiliencia son más efectivos desempeñando sus roles. Las áreas clave en un diálogo de coaching se concretan en: entender las emociones habituales y no habituales del coachee, las situaciones en que el coachee se siente más resiliente y optimista, cuándo y cómo aparecen emociones positivas y cómo puede aumentar la prevalencia en el rol del coachee, el establecimiento realista de metas para poder gestionar las emociones cuando el coachee ejerce su rol profesional.

## Alineado el propósito

Este nivel individual de driver es el que relaciona los valores individuales con el trabajo que realiza y con los valores y la cultura de la organización. Conocido es que los valores son los que impulsan las conductas, así como los beneficios de que estén alineados los valores del empleado con los de la organización.

Una vez identificados los valores del coachee, el coach puede ayudarlo a explorar en qué parte de su rol se siente más alineado y a que considere cuáles son las vías para que sus valores estén presenten al máximo posible cuando ejerce la actividad laboral.

Los trabajadores "engaged" (con compromiso, o vinculación psicológica), tienen una fuerte vinculación psicológica con su trabajo y con la organización donde lo desarrollan y su rendimiento excede de lo que habitualmente se les exige.

El colaborador aporta un valor a la organización, llevándole a implicarse e incluso con un exceso de implicación, que se traduce como forma de expresión de su bienestar psicológico.

El término "job crafting", (el cultivo positivo e identidad en el trabajo), se refiere a tu actitud proactiva para crear o construir tu propio trabajo. Donde lo importante no está en las variables exógenas de tu trabajo, que son las que son, sino en tu concepción (variables endógenas) de tu propio trabajo. Aportar a un trabajo la dignidad adecuada, ya que lo importante no es trabajar

# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

mucho, sino saber trabajar. Es decir en ocasiones se está centrado en el hacer y no en el querer hacer.

Los empleados que pueden alterar el contenido de sus trabajos de manera que cultivan un sentido positivo de sentido e identidad en su trabajo. Al hacerlo, los empleados pueden pasar de una descripción de trabajo de "tamaño único" a una individualizada del trabajo, que sirve como fuente de trabajo positivo, significado y expresión de la identidad, que son propicias para la fortalecimiento y florecimiento (Dutton et al., 2010, Rosso et al., 2010), yendo más allá del compromiso. Evidentemente para poder darse esta situación, estos empleados o llamados mejor colaboradores, tienen que disponer de un margen de libertad para poder implementar estas modificaciones.

Cantera afirma, que el engagement , se ha convertido en el verdadero motor del cambio. El pasado año 2015, llevó a cabo una Encuesta de Clima Laboral, pudiendo demostrar su afirmación. Considera la visión de Schaufeli y Salanova (2007) del engagement como un fenómeno a la vez individual y colectivo, porque el coaching sirve tanto para incrementar los niveles individuales de engagement como para facilitar la adopción de visiones activas de engagement, como las que ponen en marcha las organizaciones donde se efectúa el coaching. De ahí hay que destacar la importancia que está adquiriendo el concepto de Job Crafting, entendiéndole como los cambios proactivos que introduce una persona en su trabajo, que sin estar negociados con tu empresa y tus propios jefes, te facilita el nivel de engagement con tu trabajo. Y todo ello hay que encuadrarlo en las actividades que desempeñamos en los procesos de coaching:

- Visualización del trabajo como reto
- Incentivación de la proactividad para cambiar tu trabajo
- Enriquecimiento de la actividad diaria
- Alargamiento de las tareas de tu puesto de trabajo

## **La relación de coaching**

Cabe resaltar lo importante que es el desarrollo personal para los negocios. Ello enfatiza el autodesarrollo y el autoaprendizaje y el coaching facilita este proceso de self-buildung. El cómo conseguirlo viene marcado por la relación de coaching construida desde la mirada narrativa colaborativa.

Reinhard Stelter hace especial hincapié en conectar el coaching con el entorno actual, un mundo globalizado y una sociedad hipercompleja. La ambición de base y las metas para trabajar en la conversación, determinarán el tipo de coaching y la utilidad de profundizar más en la 3ª Generación.

# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

Parte del planteamiento de que en la 1ª hay "problema y perspectiva de meta", en la 2ª "una solución y perspectiva de orientación al futuro" y en la 3ª generación encontramos el coaching en una "perspectiva de reflexión". Desde nuestro punto de vista las denominadas "generaciones de coaching" no han sido sucesivas en el tiempo, sino que han coincidido en paralelo. Describe más el calado de la propia relación.

La construcción de la relación de coaching que puede ser de diferente calado según sea un coaching transformacional u orientado al desarrollo de habilidades.

La práctica del coaching a líderes se resume en 6 etapas según Dingman (2004):

- Contrato formal
- Construcción de la relación
- Evaluación, dar feedback y reflexión
- Establecimiento de meta
- Implementación de la intervención
- Evaluación

## **Autorregulación**

### El proceso de autorregulación

El modelo Zimmerman (2000), que retoma la propuesta de Bandura (1986), propone que la autorregulación se refiere a la autogeneración de pensamientos, sentimientos y acciones, que son planificadas y adaptadas para la consecución de metas personales. Se produce cuando se interacciones tres ámbitos: personal, comportamental y ambiental, y se estructura en tres fases cíclicas: planificación, desempeño y reflexión.

### Relación entre los procesos de autorregulación y coaching

A diferencia de lo que se cree, la autorregulación no es una forma de aprendizaje y control exclusivamente individual, dado que algunos trabajos de autorregulación elevan la importancia de reconocer y estudiar la influencia que tienen las interacciones sociales, tales como la búsqueda de ayuda y soporte de pares, coaches y hasta profesores (Hadwin, Miller, & Jarvela (2011); Zimmerman & Schunk (2011).

Para examinar la relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching, Grant (2001) propone un modelo sobre qué es lo regulado dentro del contexto del logro de metas, afirmando que las emociones, pensamientos, acciones y el entorno, son los cuatro factores que influyen en el alcance de las metas.

Para afianzar estos aspectos, se requieren estudios empíricos para delimitar las teorías que lo fundamentan, analizar aquello que ocurre en el proceso, y mostrar su eficacia en otros ámbitos diferentes a la empresa. Explorar la vinculación que existe entre los procesos de autorregulación y coaching puede brindar un marco de referencia que, por un lado, contribuya a mejorar la

# **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

práctica del coaching y, por otro, permita delimitar y definir mejor el impacto de las intervenciones de coaching en los procesos de autorregulación asociados con el logro de metas, el aprendizaje y el descubrimiento personal.

Entre los aspectos débiles que detalla en su artículo, destacan:

- Débil fundamentación teórica
- Baja producción de investigaciones empíricas, que expliquen los resultados de éxito que muestren con rigor los cambios cognitivos, motivacionales y afectivos.
- No existe una rigurosa vinculación entre el coaching y los procesos psicológicos subyacentes.

## Algunos modelos de coaching

### Model Agility

Es un modelo ecléctico de Carol Kauffman. La autora es psicóloga coach norteamericana, cofundadora del Institute of Coaching, con anterioridad denominado, Institute of Coaching Psychology del Mc Lean Hospital.

Este modelo de coaching está compuesto por 4 enfoques psicológicos:

- cognitivo conductual - versa sobre cómo procesamos la información
- psicoanalítico-marca el patrón relativo al self
- psicología positiva-se ocupa de lo que funciona de manera óptima
- y el de desarrollo de adultos – revela que se puede crecer aumentando la complejidad mental y madurez emocional

La autora defiende que la efectividad del coaching se puede potenciar si se conocen estos 4 enfoques y es apropiado para el cliente. Lo justifica, ya que permite ampliar el repertorio de oportunidades que el coachee puede aplicar para la toma de consciencia y pasar a la acción durante el proceso. El psicólogo coach decidirá, según la situación que se presente en el espacio de coaching, cuál de los 4 marcos conceptuales elegir. En el artículo (8) se narra un caso de cómo intervenir en un proceso de executive coaching alternando los 4 modelos según la situación que se presenta

Respecto al estudio visto con anterioridad sobre el programa de coaching ejecutivo para dar soporte a enfermeras en su función de liderazgo, cabe resaltar que se incorporan 2 ciclos de: Plan-Acción-reflexión.

Con esta metodología Investigación-Acción se implica a los participantes tanto en el proceso de implementación como en el de los resultados.

Se parte de una muestra aleatoria de enfermeras de sala. N=12. El enfoque de Coaching Psychology es ecléctico y el enfoque sistémico se utiliza como herramienta analítica. El impacto del programa se identifica con el Marco Integrativo Universal de Law (2007). Resultados: se

## **COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

identifican 27 atributos de liderazgo idealizados. Sesiones individuales y de grupo sirvieron para que los participantes identificaran áreas de mejora y metas. El impacto del programa incluye: potenciación de la autoconciencia, sentimiento de soporte, habilidad para tomar decisiones, mantenimiento de los términos establecidos para los marcos y alcances de las metas organizacionales y personales. Por lo tanto este programa estructurado de coaching tiene un impacto relevante en el desarrollo de enfermeras de sala.

Conocerse: Coaching de liderazgo usando la teoría experiencial de aprendizaje de Kolb. Este artículo trata de la aplicación del modelo de Kolb por parte de coaches profesionales. Los autores manifiestan que los 4 modos y estilos de aprendizaje proveen una estructura guía para coaches profesionales para personalizar su enfoque para el coaching de líderes para que las conductas de su aprendizaje sean más efectivo. Es crucial para coaches conocer su propio estilo de aprendizaje y a un estilo más efectivo en su rol de coaching. Los autores concluyen que la teoría de Kolb provee un marco teórico para ayudar a coaches profesionales en el desarrollo de su capacidad para desarrollar el liderazgo organizacional

Teoría del aprendizaje experimental y los 4 elementos del ciclo del aprendizaje concreto, reflexivo, abstracto, experiencial. Coaching de liderazgo con los estilos de aprendizaje experimental de Kolb. Diferentes enfoques de coaching para gente diferente.

### **LA DISRUPCIÓN POSITIVA EN UN ENTORNO EXTERIOR VUCA**

El modelo ecléctico de Carol Kaufman es muy apropiado en el entorno actual. Agilidad es el nombre del modelo y de la respuesta que se requiere actualmente.

Por otro lado, el estudio llevado a cabo en el sector sanitario en Malta, se pone de manifiesto que dado el entorno actual hay una conciencia *in crescendo* de que un modelo burocrático es incompatible con la nueva complejidad del sistema sanitario y esto se lidera con la descentralización de la gestión sanitaria y atribuyendo más responsabilidades de liderazgo a las enfermeras de sala. Esto provoca un retador cambio urgente en los mandos intermedios del sistema sanitario.

Es en el artículo de Richard R. Kilburg donde se arroja luz sobre los fundamentos científicos y conceptuales actuales de la comprensión del desarrollo de la experiencia humana. En la actualidad se da un marco muy adecuado para que la práctica profesional de la psicología aplicada en general y el coaching ejecutivo en concreto puedan fluir.

De acuerdo con Tatiana Bachirova, la perspectiva que hemos visto antes sobre el Self refleja un rol de la persona del profesional más fuerte que los conocimientos (corresponde a competencias de ser o saber), lo cual puede ser inevitable en un mundo cambiante como el actual.

# COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES

## CONCLUSIONES

¿Realmente el coaching funciona? La conclusión y en base a los resultados revisados, es que sí. Para poder aseverar que el coaching funciona hay que tener en cuenta las características del perfil del coach, del coachee y de las circunstancias. Además, por lo expuesto y resaltado en esta conferencia, en la realidad actual de los países desarrollados encontramos escenarios óptimos para aplicar el coaching desde la psicología. Esto se fundamenta en la lectura del entorno llamado VUCA. En este sentido, apuntamos que ante los mercados empresariales volátiles, inciertos, ambiguos y complejos, hay que reaccionar de una forma flexible y de manera muy rápida. Para ello hay que contar con unos líderes adaptados a la situación. También queremos resaltar que es conveniente continuar investigando, de forma profunda y con la mirada que ofrece el coaching desde la psicología.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bachirova, T. (2015). Self of de coach.
2. Baquero, J. & Rguez, M. (2016). La relación entre proceso de autorregulación y procesos de coaching. *Universitas Psychologica*. V. 15. No. I.
3. Biswas-Diener, R. (2012) Practicing Positive Psychology Coaching. Assessement, activities and Strategies for success . .John WILEY & SONS, INC
4. Caro, E. (2015). Coaching para la formación de valores en las organizaciones. Cofin Habana. Vol. 9, n.1.
5. Cantera, F. (2015). Satisfacción coaching y engagement en el trabajo. *Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral*.
6. Corrie, S. & Lane, D. (2013). Decision making and the coaching context.
7. Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement.
8. De Vicente, A., Berdullas, S., & Castilla, C. (2012,a). Coaching Psychology. Infocop. 56 <http://www.cop.es/infocop/pdf/1151.pdf>
9. Duffy, M., & Passmore, J. (2010) 'Ethics in coaching: An ethical decision making framework for coaching psychologists' International .Coaching Psychology Review, 5 (2)
10. Fisher, E. & Gallagher, D. (2011). Know Thyself: Coaching for leadership using Kolb`s experiential Learning Theory. *The Coaching Psychologist*, Vol. 7, No. 1.
11. Garcea, L, Hill, J. Minhas, G. ,Trenier, E. & Willars, J. (2010). Strenghts in coaching: Conceptualization and development of the Strenghtspotting Scale.
12. Kaufmann, C. (2016). Model Agility: Coaching effectiveness and 4 perspectives on a case study.
13. Kilburg, R. (2016). Executive coaching: developing managerial wisdom in a wolrd of chaos.

**COACHING PSYCHOLOGY PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EN ESTA ERA DE ENTORNO VUCA. LA PERSPECTIVA DE LOS PSICÓLOGOS COACHES DEL COACHING Y SUS APORTACIONES**

14. Kilburg, R. (2016). The development of human expertise toward, a model for the 21th Century, and general applied psychology. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 68(2), <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000054>
15. Law, H. (2013). Developing a healthcare leadership coaching model to using action research and systems approaches. A case study implementing an executive coaching programme, to support nurse, mgrs in achievement organizational objectives in Malta.
16. Moreno, M., Ribot, M., Rodeja, T., Jiménez, J.C. (2012). Guía para la buena práctica en coaching, en el marco de la coaching psychology COPC.
17. Palmer, S. & Whybrow, A., (2008). The Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners, Routledge.
18. Palmer, S. & McDowall, A. (2010). "The Coaching Relationship: Putting People First" Routledge. Solution Focused Coaching in Practice
19. Park, N. & Peterson, C. & Sun, J. (2013). Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones.
20. Peterson, C. & Seligman, M. (2004). Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification Oxford University Press
21. Picazo, L. (2012). "Más de 3.000 psicólogos se han formado ya como coaches en nuestro país". Entrevistado por de Vicente, A., Berdullas, C., & Castilla, C. Infocop. 56. <http://www.cop.es/infocop/pdf/1151.pdf>
22. Poza, MJ & Sanchez-Mora, M. (2015). *Desarrollo de emociones positivas del directivo, a través del coaching*.
23. Sanchez-Mora, M. "Hablar de coaching es hablar de cambio". Entrevistada por de Vicente, A., Berdullas, S., & Castilla, C. (2012), Infocop. 56. <http://www.cop.es/infocop/pdf/1151.pdf>
24. Sánchez-Mora, M., Jiménez, J.C., Poza, Ma.J., Santos, C. (2011). Coaching Psychology: movimiento internacional con nombre propio. Revista del Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya. 228.
25. Sánchez-Mora, M., Jiménez, J.C., Poza, Ma..J., Santos, C., (2012). Crónica del 1st International Congress of Coaching Psychology Spain 2010-2011. Revista Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya. 233.
26. <http://www.copc.cat/Documentos/files/coaching/congress%20cronica.pdf>
27. Sánchez-Mora, M., Jané, M.C., Vilajoana, J., Cayuela, R. & Palmer, S. (2012) "The PRACTICE Coaching model adapted to the Spanish language. From PRACTICE to IDEATION". Coaching Psychology International Vol 5,Is 1.
28. Stelter, R. (2014). 3d Generation Coaching. (book).
29. Vandareer, V. & All. (2016). A practice analysis of coaching psychology: toward a foundation competency model.