

The logo for BEN PENSANTE is contained within a dark blue oval. It features the words "BEN" and "PENSANTE" in a bold, white, sans-serif font, stacked vertically. Below the text, the phrase "Centro de Investigación" is written in a smaller, white, cursive font. A white horizontal line with a wavy, zigzag pattern underneath it spans the width of the text.

**BEN
PENSANTE**

Centro de Investigación

COACHING, LA VOZ DEL CLIENTE

Domingo Valhondo Solano

Mariía Ángeles Cobelas Cartagena

COACHING, LA VOZ DEL CLIENTE

Autores de la investigación:

Domingo Valhondo - Coach ICC, Mentor y Profesor asistente de ICC España

María Ángeles Cobelas - Coach ICC, Licenciada en Filología inglesa y Master en Lingüística

Supervisión:

Daniel Álvarez Lamas - Trainer oficial de la ICC. Fundador del Instituto Ben Pensante

SOBRE LOS AUTORES:

DOMINGO VALHONDO SOLANO



Licenciado en Ciencias Geológicas por la Universidad Complutense de Madrid.

Coach internacional certificado por la ICC (International Coach Community). Autor del libro *Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad*, publicado por Díaz de Santos Ediciones de Madrid.

Ha desarrollado su carrera profesional en firmas de consultoría y en Repsol, donde es actualmente Subdirector de Innovación y Mejora.

Amplia experiencia en consultoría e implantación de proyectos de tecnologías de la información, benchmarking y outsourcing. Profundo conocimiento de modelos de excelencia en gestión, como EFQM y Fundibeq y de metodologías y herramientas de Mejora continua, especialmente Lean Management.

MARÍA ÁNGELES COBELAS CARTAGENA



Licenciada en Filología Inglesa y Máster en Estudios Lingüísticos por la USC.

Investigadora predoctoral especializada en el análisis de la conversación infantil y miembro del grupo de investigación Koiné del Área de Lingüística General de la USC 2012-2016. Publicaciones en revistas científicas del ámbito nacional e internacional sobre el desarrollo de las competencias socio-comunicativas en edad temprana.

Becaria del programa de posgrado en el extranjero de la Fundación Barrié para realizar una estancia de investigación en la University of California, Los Angeles (UCLA) bajo la coordinación de Prof. Ph.D. Marjorie. H. Goodwin en el *Center for Language, Interaction and Culture* en el 2015.

Educadora de Familias Certificada por la American Positive Discipline Association en 2016. Coach individual certificada por International Coaching Community, con formación en Coaching con PNL y Coaching 4 evolutions.

ÍNDICE

II.- METODOLOGÍA.	¡Error! Marcador no definido.
III.- ANÁLISIS.....	¡Error! Marcador no definido.
IV.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	¡Error! Marcador no definido.
V.- CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
VI.- REFLEXION ADICIONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
VII.- BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
II.- METODOLOGÍA.	8
III.- ANÁLISIS. -	10
IV.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	20
V.- CONCLUSIONES.....	27
VI.- REFLEXION ADICIONAL.....	29
VII.BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXO I	32
ANEXO II	37
ANEXO III	38
ANEXO IV	43
ANEXO V	46

I.- INTRODUCCION Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El Instituto Ben Pensante, como escuela de coaching internacional, lleva recopilando a lo largo del tiempo un ingente material fundamentado en experiencias de coaching, fruto de los diversos procesos de certificación que ha ido realizando durante los últimos años, siguiendo el modelo de la International Coaching Community (ICC). Entre este material, destaca, por su interés especial, el testimonio de los *coachees* (clientes), parte fundamental y de gran valor en todo proceso de coaching. Dichos testimonios son obtenidos y recopilados a través de una encuesta confidencial que se lleva a cabo en la fase final del proceso de certificación de coaching y que constituye un elemento clave para la decisión de los certificadores sobre las habilidades de los futuros *coaches*.

Precisamente la perspectiva del cliente es sin duda la más acreditada (sino la única) para ratificar si el proceso de coaching le ha aportado valor o no y, en caso afirmativo, hasta qué punto lo ha hecho. Este testimonio de los *coachees* representa lo que, en el contexto de la prestación de productos o servicios, se denomina “La voz del cliente”.

Si tenemos presente que el coaching es una profesión y, en consecuencia, un negocio, no es de extrañar que cualquiera que sea la modalidad o segmento, por ejemplo, coaching de vida o coaching ejecutivo, los clientes esperen obtener resultados. Como señalan Joseph O’Connor y Andrea Lages, en su libro *How to find clients*:

“Su commodity y su producto. Tanto si eres coach de vida o coach de negocios, necesitas distinguir entre tu commodity (como algo indiferenciado) y tu producto. La commodity es lo que vendes. Tu producto es lo que el cliente obtiene. Éste será una mezcla de emociones y beneficios que provienen del coaching. No te estreses por cómo eres de bueno, sino por lo que puedes hacer por tu cliente. Nadie está interesado en coaching en abstracto. Los clientes están interesados en qué puede hacer el coaching por ellos. No vendas coaching, vende lo que los clientes quieren del coaching. Vende RESULTADOS. Asegúrate de que los resultados están vinculados a las emociones. Las personas no toman decisiones totalmente racionales cuando compran los servicios (2)” (O’ Connor y Lages, 2004:14).

Esta valiosa declaración nos lleva a una serie de consideraciones de gran interés. Por un lado, la importancia que tiene la orientación al cliente en el coaching, el énfasis en que, hagamos lo que

hagamos, nos preocupemos de qué es lo que el cliente espera de nuestros servicios. Y, por otro lado, el peso de las emociones en un proceso de coaching como hemos podido comprobar, en más de una ocasión, quienes somos *coaches*.

Considerando esta serie de premisas, cabe desvelar que el objetivo último de este trabajo no es otro sino cuantificar la importancia del *coaching* a partir del valor que éste aporta a los clientes, puesto que, a fin de cuentas, estos son los receptores del proceso y beneficiarios de los resultados obtenidos. Sin embargo, cabe preguntarse ¿cómo podemos saber si el coaching ha surtido efecto en el cliente? Pues bien, resulta evidente que el coach puede sacar sus propias conclusiones, ya que ha sido testigo de la evolución del cliente a lo largo del proceso. No obstante, esa percepción no deja de poseer un valor subjetivo y puede estar muy lejos de la auténtica percepción, la del propio cliente, dado que es éste quien tiene que evaluar y medir el impacto que el coaching ha producido en él.

El único que puede decidir sobre el valor que cualquier producto o servicio aporta es el cliente del mismo. El coaching –ya lo hemos adelantado- es un producto/servicio y en el lenguaje profesional hablamos de cliente (*coachee*). En consecuencia, podemos concluir que las leyes del Marketing se aplican al *Coaching* como a cualquier otra disciplina o provisión de productos o servicios.

La Ley de la Percepción, una de las llamadas “Leyes inmutables del Marketing, (3) postula lo siguiente:

“El Marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones. La gente cree que a la larga el mejor producto triunfará. No es cierto. No existe una realidad objetiva. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión...”
(Ries y Trout, 1999:23) .

Podemos afirmar que la fortaleza de esta investigación, cualquiera que ésta sea, vendrá marcada por el hecho de que la fuente de la información considerada no es otra que el testimonio directo de los clientes, respetando en todo momento sus expresiones -sin corregir posibles errores de sintaxis y sin adornar los enunciados- que han sido analizadas en el contexto del cuestionario ICC cumplimentado por los clientes.

¹ Citado por la traducción al español de Raúl Peralba y Raúl González del Río. McGraw-Hill, Méjico, 1999.

Por ello queremos señalar que, para el desarrollo de la presente investigación, se han seleccionado las encuestas de clientes a los que se les realizó coaching por parte de *coaches* que destacaron durante el proceso de certificación. Es decir, los datos manejados y los resultados derivados de los mismos provienen de la adecuada aplicación de un proceso de *coaching* (modelo de la ICC) por parte de personas calificadas, pero que aún no son *coaches* con años de experiencia a sus espaldas y que ni siquiera están certificados en el momento en el que los cuestionarios fueron cumplimentados por los clientes. Con lo cual, mediante el análisis de estos datos queremos mostrar lo eficaz y beneficioso que es un proceso de coaching bien elaborado, cuando éste es desempeñado por candidatos que presentan cualidades destacables como *coaches*, aunque no dispongan aún de la experiencia y bagaje profesional de un coach certificado que lleva ya tiempo ejerciendo la profesión².

² Recomendamos la lectura del ANEXO I Midiendo los resultados del *Coaching* que puede aportar contexto a la problemática de medición del impacto del coaching en los clientes.

II.- METODOLOGÍA.

El foco de este estudio se centra en mostrar la aportación y el valor del coaching mediante el análisis de testimonios reales de clientes. Además, es imprescindible clarificar que dichos testimonios no están necesariamente vinculados al logro de los objetivos, pues fueron aportados en etapas tempranas del acompañamiento. En otras palabras, partimos del uso de datos ecológicos para la presente investigación (Garner, 2004), o lo que es lo mismo, datos reales de testimonios lingüísticos escritos que mantienen su originalidad en todo momento y que corresponden a las respuestas de las preguntas formuladas a los clientes mediante el cuestionario (ANEXO II) usado por el instituto de coaching Ben Pensante para la evaluación en el proceso de certificación de sus *coaches*. Estas respuestas son fundamentalmente cualitativas y recogen la opinión del cliente a preguntas específicas que forman parte del procedimiento de certificación de la ICC.

Consideramos importante puntualizar que se han extraído al azar un total de 70 encuestas/testimonios de la población, número que es estadísticamente representativo, como se recoge en el ANEXO III.

Una vez expuesta la información relativa a los datos que manejamos, dedicaremos los siguientes párrafos a explicar qué método hemos decidido aplicar en nuestro análisis. En primer lugar, cabe señalar que principalmente ésta ha sido una investigación de índole cualitativa, ya que lo que hemos realizado ha sido un micro análisis descriptivo de los testimonios lingüísticos de los clientes que nos sirviese de referente a la hora de elaborar distintas categorizaciones sobre las diversas cuestiones que planteamos investigar: qué lograron solucionar los clientes, cómo lo lograron, qué destacan del proceso, y si realizarían o no la pertinente recomendación del coach que les acompañó a lo largo del mismo.

La cuidadosa lectura de los testimonios es lo que nos ha llevado a la identificación de varias categorías o agrupaciones temáticas. Estas categorías son comunes en la literatura sobre *Coaching*. No obstante, creemos oportuno mencionar que estas categorías no constituyen verdades absolutas, sino una convención que nos permite estructurar los resultados, pues partimos del principio de que cada persona es única, su testimonio es irrepetible y, por tanto, no hay dos casos iguales. Es justamente en este momento en el que cobra especial relevancia el análisis lingüístico, pues si consideramos que el cliente “ha logrado solucionar algo” es porque hemos encontrado la evidencia del testimonio que refleja un “antes y un después del proceso de coaching” en las propias palabras de *coachee*, limitándonos, como investigadores, a encuadrar el tema en una de las categorías convenidas y a evaluar la evolución que el propio lenguaje refleja.

Por otro lado, hemos combinado este análisis cualitativo con una metodología cuantitativa descriptiva que nos ha permitido hallar porcentajes de frecuencias de las distintas categorías, observar posibles relaciones entre las distintas áreas y poder estimar tendencias numéricas al respecto.

Este ejercicio cuantitativo muestra en primer lugar cuál es la distribución de frecuencias de las distintas categorías (¿Qué logra solucionar?, ¿Cómo lo ha logrado?, ¿Qué destaca del coach en el proceso? y ¿Recomendarías al coach a otras personas?). Un segundo nivel de análisis cualitativo resulta de correlacionar las categorías “¿Qué logra solucionar?” con “¿Cómo lo ha logrado?”, lo que puede aportarnos información interesante si se observan tendencias, más aún si tenemos en cuenta que los clientes han sido acompañados por *coaches* diferentes, lo que indicaría que las tendencias subyacen a la acción de los *coaches*.

III.- ANÁLISIS

A lo largo de esta sección, procederemos a la exposición de cada una de las categorías de análisis que hemos desarrollado para la presente investigación. Además, explicaremos en qué fundamento teórico nos hemos basado a la hora de elaborar estas distinciones categóricas e ilustraremos, a través de ejemplos cualitativos de los testimonios lingüísticos que constituyen la muestra de datos, cómo las propias declaraciones reales de los clientes reflejan por sí mismas los diversos aspectos que tratamos en este estudio sobre el valor del coaching: ¿qué logra solucionar un proceso de coaching?, ¿cómo lo ha logrado?, ¿qué destaca del proceso? y si el cliente recomendaría o no al coach que le acompañó en dicho proceso.

Además, es relevante puntualizar que la asignación del testimonio del cliente en una categoría concreta no significa que estas sean clases o entidades excluyentes, sino todo lo contrario. Normalmente, la complejidad emocional, recogida en el testimonio de los *coachees*, puede contener rasgos de varias categorías. Por esta razón, simplemente se ha elegido la más destacada dentro del testimonio del cliente a efectos de tratamiento de datos basándonos en las palabras claves aportadas en la declaración del propio cliente.

3.1 Categorías de análisis

A continuación se describen las distintas categorías propuestas para cada aspecto: ¿qué logra solucionar un proceso de coaching?, ¿cómo lo ha logrado?, etc. Veremos que el número de categorías varía en cada aspecto y, en alguna ocasión, nos hemos encontrado con categorías “candidatas”, que finalmente se han desdoblado. A efectos de nomenclatura o codificación y para evitar cualquier confusión adelantamos que las categorías definitivas aparecerán secuenciadas con letras: a), b), c) ..., en cada uno de los aspectos.

3.1.1 Recomendar al Coach

Iniciamos la segmentación de categorías por ésta relativa a la pregunta que se hace al cliente en el formulario de la ICC acerca de si recomendaría o no al coach que les acompañó durante el proceso realizado:

- a) ¿Recomendaría este Coach a otras personas o equipos?:

Se trata de una verdadera pregunta poderosa y decididamente es la más importante por lo que respecta al enfoque de este estudio, que no es otro que conocer “la Voz del Cliente” y, de acuerdo con el modelo NPS (Net Promoter Score), que propone una pregunta similar para conocer la percepción del cliente sobre cualquier producto o servicio, el valor que aporta este tipo de pregunta va más allá de lo que hacen las encuestas convencionales.

En 2003, Frederick F. Reichheld publica en Harvard Business Review un artículo titulado “The One Number You Need to Grow”, en el que expone el modelo de captación de la percepción del cliente llamado NPS (Net Promoter Score), que básicamente considera una simple pregunta, más o menos como la siguiente “¿Hasta qué punto recomendaría esta/e empresa/producto a sus colegas o amigos?” proponiendo una escala de 1 a 10. Esta pregunta (poderosa, como hemos apuntado) pone el foco en el vínculo emocional, ya que la decisión de calificar el servicio o producto está movida por la aparición en escena de otras personas que interesan al cliente; sus amigos, colegas, familiares o lo que corresponda en cada caso. Las investigaciones han demostrado que el cliente es mucho más “estricto y riguroso” a la hora de valorar su satisfacción.

Aunque más adelante, en el Anexo IV , se tratará con más detalle el Modelo NPS y su soporte empírico, nos permitimos anticipar por su relevancia el resultado gráfico (Figura 1) de esta pregunta en el colectivo de clientes que han sido objeto de esta investigación.



Figura 1

³ Para más información sobre el modelo NPS nos remitimos al ANEXO IV

3.1.2 ¿Qué logra solucionar?:

Dentro de este apartado de categoría incluimos todos aquellos aspectos reflejados en los testimonios de los clientes encuestados en lo pertinente a la temática a la que pertenecía la situación abordada y trabajada a lo largo del proceso de coaching.

a) Baja autoestima

La “autoestima” es la valoración que hacemos de nosotros mismos sobre la base de nuestras sensaciones y experiencias. Nos sentimos más o menos listos, capaces o incapaces, nos gustamos o no. Esta valoración es muy importante, pues de ella depende en buena parte el sacar partido de nuestro potencial personal. Una buena autoestima, nos hace capaces de enfrentarnos a retos y responsabilidades de la vida, en tanto que una autoestima baja puede llevarnos a ponernos límites, e incluso, hasta a fracasar.

La situación de partida del cliente, propia de esta categoría, se refleja en expresiones del tipo de: “No me sentía capaz...”, “que no sé, no puedo, no debo”, “No asumía como era. No me aceptaba.”

Resolución de conflictos emocionales

La resolución de conflictos ha sido un aspecto recurrente en los testimonios de los clientes, aunque podemos distinguir dos tipos distintos: intrapersonales e interpersonales.

Antes de proceder a ofrecer la definición de cada uno de ellos nos gustaría aclarar qué entendemos por conflicto. Para ello, recurriremos a la definición recogida en Souza Barcelar (2009:2-3), quien señala que los conflictos se refieren a *las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias. Comprendemos que el conflicto sirve de respaldo para el cambio.*

Como podemos comprobar, dicha autora aporta en su descripción del concepto “conflicto” una connotación más positiva del término, ya que señala que el conflicto sirve de respaldo para el cambio, coincidiendo así con las ideas expuestas por Muldoon (1998:42) quien, en esta misma línea, apunta que los conflictos *“Nos obligan a desarrollar aptitudes y emplear recursos que no pensábamos que teníamos. El conflicto nos empuja más allá de nuestros límites”.*

Pues bien, precisamente esta acepción del término “conflicto” es la que hemos identificado en los testimonios aportados por los clientes que constituyen nuestra muestra de datos. Concretamente, hemos detectado los siguientes tipos:

b) Resolución de conflictos Intrapersonales

“Aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona.” (Fisher, 1990).

Es decir, el cliente encuentra dificultades con aspectos de su personalidad que entiende no le favorecen, aunque no encuentra la forma de resolverlo.

Ejemplo:

“...disminuir mi nivel de exigencia conmigo misma... y reducir mi nivel de estrés”

c) Resolución de conflictos interpersonales

“El que existe cuando se da cualquier tipo de posicionamiento o actividad incompatible entre dos o más sujetos, lo cual no es necesariamente negativo.” (Souza Barcelar, 2009:3)

En otras palabras, es el que se deriva de la interacción del cliente con las personas de su entorno: trabajo, familia, amigos, etc. Incomunicación, falta de confianza, falta de entendimiento, incomprensión, son algunas de las situaciones en las que se encuentra inmerso el cliente.

Ejemplo: “He mejorado la relación con mi familia que era la raíz del Problema” identificador 129

Meta y Objetivo.

No hemos encontrado un mínimo consenso acerca de la diferencia entre “Meta” y “Objetivo”, hasta el punto de que las definiciones pueden ser opuestas. Las definiciones seleccionadas para este trabajo son, pues, convenciones, perfectamente válidas para el propósito de la investigación. En cualquier caso, la elección está basada en el contraste bibliográfico del ANEXO II, y, particularmente, con la aproximación de Meta que se recoge en el modelo G.R.O.W. descrito en *Coaching for Performance* de Sir John Whitmore⁴.

d) Clarificar metas

Una meta es una declaración amplia de lo que se desea lograr. Las metas son generales, intangibles y abstractas. La meta tiene que ver con el resultado final que se quiere conseguir.

Ejemplo: “He aprendido la importancia de tener una hoja de ruta para saber a dónde quieres ir y tener metas” Identificador 114

⁴ En el ANEXO IV – REFLEXIÓN SOBRE METAS Y OBJETIVOS se describen con detalle las propuestas teóricas sobre Metas y Objetivos.

e) Definir Objetivos

Los objetivos son un paso hacia la consecución de la meta. En contraste con la meta, el objetivo es preciso, estrecho, tangible, concreto y puede ser medido y suele utilizarse el método S.M.A.R.T. para su definición. (eSpecífico, Mensurable, Accionable, Retador y acotado en el Tiempo).

Ejemplo: “He descubierto formas de aproximarme a mi objetivo... creo que a partir de ahora podré conseguir ampliar mi esfera hacia el objetivo completo.” Identificador 7.

f) Cuestiones relacionadas con el trabajo

El contexto general de los *coachees* que han proporcionado su testimonio es el de personas de “la calle”, en procesos de coaching que podemos considerar como “de vida”, abordando problemáticas diversas, como se infiere de las categorías definidas en este estudio. Como es lógico, muchos de estos *coachees* son profesionales, y como tales, viven experiencias de entornos empresariales y, en algunos casos, los temas que proponen tratar en el proceso de coaching tienen que ver precisamente con el trabajo. Así, surgen cuestiones sobre comunicación, delegación, gestión de personas, relaciones con jefes, con compañeros, motivación, desarrollo de capacidades, etc.

Por esta razón, se ha considerado esta categoría relacionada con cuestiones del trabajo.

Ejemplos: “He conseguido solventar un problema con otra área de la compañía”. Identificador 35. “... problemas con gente a la que superviso” Identificador 5-II.

3.1.3 ¿Cómo lo ha logrado?

En el apartado anterior, hemos tratado las categorías en las que se han recogido aquellas cuestiones que los *coachees* pusieron sobre la mesa, lo que querían superar, resolver, mejorar. Aunque desde el punto de vista práctico lo importante es que el cliente logre su propósito, es incuestionable que cómo lo ha logrado tiene una gran importancia.

El coach es el experto en el proceso, en la metodología y en las herramientas y no cabe duda de que el resultado como tal podría haber sido otro (superior o inferior) por la influencia de la metodología y herramientas puestas en juego en cada momento por el coach correspondiente.

Es indudable que cada coach, a lo largo de su experiencia, va consolidando su aproximación de la metodología y su intuición le va sugiriendo matices que entiende son los más adecuados en cada situación que el proceso de coaching depara.

El análisis de los testimonios de los clientes nos ha llevado a proponer las categorías en las que situar el factor más significativo que el cliente expone y ha contribuido en mayor grado en su particular avance en el proceso de coaching que ha experimentado. Como ya hemos señalado, rara vez hay factores absolutos o únicos para ese logro, sino que suelen operar más de uno.

Simplemente, como investigadores nos hemos decantado en cada caso por aquel factor que consideramos más relevante, siempre avalado por la fuerza del testimonio, de la declaración extraída del cuestionario que en su momento cumplimentó el cliente.

Vamos ahora a describir, aunque sea brevemente, las categorías definidas a la hora de asignar ese factor principal que condujo al logro o a cambios, resaltando expresamente que estas categorías no tienen por qué corresponderse con la aplicación de herramientas específicas por parte del *coach*, sino que simplemente el cliente expresa lo que entiende que reflejó cómo ha logrado (lo que se propuso).

a) Conexión con los valores

Sabemos de la importancia de los valores, hasta tal punto que metodológicamente son esenciales. El coach indagará cuáles son los valores que están “detrás” del objetivo, y velará porque el cliente adquiera consciencia y claridad de sus valores, pues harán de elementos de tracción hacia el logro del objetivo.

Si bien, casi por definición, los valores juegan su papel en todo proceso, hay testimonios de clientes que destacan el “descubrimiento” de sus valores como el factor decisivo en sus logros o cambios.

Ejemplo: “Lo importante para mí es permanecer fiel a mis valores para poder dar lo mejor de mí misma y ganar confianza”. Identificador 25.

Ejemplo: “solo podré conseguir mis metas a través de los valores” Identificador 19

Ejemplo: “Tengo mucho más claros mis valores y me es más fácil potenciarlos.” Identificador s/n 01

b) Reencuadre/Cambio de creencias

La realidad es percibida para cada uno de nosotros de forma diferente, en función de nuestros valores, creencias, experiencias, etc. En ocasiones, basta un cambio de perspectiva, de reencuadre o el autocuestionamiento de una creencia, para dar un giro a nuestra forma de ver las cosas.

Ejemplo: “A pesar de que sean creencias que me acompañan desde la infancia, dichas creencias pueden cambiar y son y deben ser cuestionadas por mi ‘yo’ actual.” Identificador 105.

Ejemplo: “... ver creencias ocultas que me estaban condicionando para mis objetivos reales.” Identificador 131

Ejemplo: “He sido capaz de detectar las (creencias) invalidantes y he aprendido a aparcarlas” para poder seguir adelante” Identificador 134.

c) Desarrollo de capacidades

Una de las presuposiciones de PNL para *Coaching* dice “La persona tiene todos los recursos internos que necesita o puede crearlos”. En el proceso de coaching se presentan oportunidades en las que el cliente adquiere consciencia de esta presuposición (de su realidad, no de la teoría) al constatar que es así “en su caso”. Los recursos pueden ser muy variados, de ahí que en esta categoría pueden confluir recursos que ni siquiera es necesario que el cliente los explicita. Los encuentra o los crea, es suficiente.

Ejemplo: “ahora gracias a las herramientas que yo misma he encontrado a lo largo de las sesiones de coaching, me siento capaz de abordar problemas”. Identificador 2-II

Ejemplo: “He aprendido la importancia de tener una hoja de ruta para saber a dónde quieres ir y tener metas intermedias para ir comprobando si voy en la buena dirección” Identificador 114

d) Desarrollo personal/autoconfianza

Ya vimos una categoría sobre “lo que logra solucionar” denominada “baja autoestima”. Pues bien, no solo en casos de baja autoestima, sino en otros bien diferentes, el cliente encuentra la vía del desarrollo personal y/o la autoconfianza para lograr lo que se propone.

Ejemplo: “... a identificar lo realmente importante, a asumir cómo soy, sin tratar de complacer a los demás cuando yo creo que las cosas están bien.”. Identificador 11.

Ejemplo: “Me he reafirmado en lo positivo de mi carácter y profesionalidad. He tomado decisiones que antes, tal vez, hubiera pospuesto.” Identificador 18-II

Ejemplo: “... he crecido como persona. He aprendido a que todo tiene solución.” Identificador 98

e) Aprender a pensar

Esta categoría contempla las referencias de clientes a pensar de forma diferente. A destacar especialmente la importancia que en este trabajo damos a lo que el cliente dice, sin enjuiciar (como es lógico).

Ejemplo: “comenzar... a pensar y evaluar las cosas de una manera más clara.” Identificador 38-II

Ejemplo: “Reflexionar... El cambio mental ha sido importante” Identificador 24

f) Reenfoque vital

Esta categoría “surge” de forma natural al comprobar que algunos clientes consideran que un cambio de considerable magnitud ha tenido lugar durante el proceso de coaching, reflejando un salto más allá de la consecución de objetivos planteados.

Ejemplo: “Soy director y protagonista de mi vida. He aprendido a dar y compartir sin esperar nada a cambio. Fluyo sin resistir... Un proceso que ha transformado mi vida”. Identificador S/N 03.

Ejemplo: “Total cambio mi rumbo y se aclaró el panorama de lo que realmente quiero. Me encontré conmigo mismo... hubo un hilo conductor que me llevó a definir paso a paso mis propias respuestas”. Identificador 32-II.

Ejemplo: “... he aprendido que hay que enfocar las cosas positivamente... y a pensar de manera más global” Identificador 35.

g) Generación de soluciones creativas ante problemas y bloqueos

Si bien esta categoría podía integrarse en la de desarrollo de capacidades (Recursos), hemos creído enriquecedor esta segmentación adicional porque conlleva ese plus de creatividad que excede lo que el cliente conoce en principio. Es un tributo a la confirmación de su potencial.

Ejemplo: “Lo interesante es encontrar la forma (las cosas que no me gustan de mi vida las puedo cambiar.), y eso se hace probando y haciendo cosas y probando y...” Identificador 68-II.

Ejemplo: “Ahora tengo un método... formas de reflexionar novedosas y efectivas” Identificador 7.

h) Visualización

Estamos ante una categoría de primer orden en coaching. Conseguir que el cliente visualice el “objetivo como ya logrado” requiere destreza y tiempo (durante las sesiones). La fuerza de la visualización es inmensa, y por ello, consideramos que acredita su presencia en la lista de categorías. Podríamos añadir que esta constituye también un pequeño homenaje a los *coaches* que, en pleno proceso de aprendizaje, que es el caso que nos ocupa, tienen el coraje de explorar con el cliente algo tan potente como es la visualización.

Ejemplo: “... hicimos un ejercicio de visualización de ¿Cómo me imagino a mí misma alcanzando el estado en al que deseo llegar?... me hacía preguntas y más preguntas para que tuviese muy clara la imagen mental. Y lo hizo genial porque me vi a mí misma ¡muy pero que muy bien!”. Identificador 62-II.

Ejemplo: “... ahora las visualizo claramente (metas), con fechas y todo sobre mis valores, que las cosas que más me importan son las que me empujaron a llegar a mi meta...”. Identificador 31-II

Ejemplo: “Visualización de los objetivos a largo y medio plazo.” Identificador 4.

3.1.4 ¿Qué destaca del coach en el proceso?

En este apartado hemos tenido en cuenta aquellos aspectos que los clientes apuntaban como llamativos o destacables en relación a la actitud que mostraba el coach en el acompañamiento que realizaba a lo largo del proceso de coaching con *coachees*.

a) La escucha del coach

No es propósito de este trabajo profundizar en qué es “escuchar” en *coaching*. Como dicen Joseph O’Connor y Andrea Lages en su libro *Coaching con PNL*: “Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo, prestar verdadera atención a tu cliente y escucharle con atención sin que medie juicio, interpretación o distorsión, constituye una experiencia en verdad muy profunda...” (O’Connor y Lages, 2005: 104).

La escucha es desde luego un aspecto que es objeto de gran atención en la preparación de los *coaches*, quienes, desde las primeras etapas, practican la escucha y se familiarizan con los “niveles” de escucha, con el “diálogo interno” y otros matices que configuran la escucha activa.

Como hemos señalado en diversas oportunidades, el valor que asignamos al testimonio del cliente (La voz del cliente) es el determinante a la hora de considerar si la escucha es adecuada. Lo que importa es lo que el cliente percibe, sin que éste conozca nada sobre la teoría de la escucha y simplemente emite su testimonio sobre cómo se siente con la escucha.

Conviene aclarar que en el cuestionario de la ICC que recoge los testimonios de los clientes lo que se pregunta es “¿Qué hacía particularmente bien su Coach?”, sin mencionar expresamente nada sobre la escucha, de forma que lo que el cliente declara es espontáneo, además de confidencial.

Ejemplo: “Escuchaba con mucha atención y presencia. Identificador 117.

b) Clima

Por clima entendemos el ambiente que el coach crea con el cliente para ofrecer el proceso de coaching. Viene a ser el sumatorio de aspectos que hacen que el cliente se sienta con confianza, en sintonía, conectado. El buen clima se logra con naturalidad, siendo el coach quien es, cuidando igualar el lenguaje corporal del cliente, parafraseando de forma adecuada y, por supuesto, respetando siempre las creencias y valores del cliente.

Ejemplo: “Creaba un clima agradable, con confianza, sin presionar”.

c) Sostener

Cada coach tiene sus propias técnicas para alcanzar el estado preciso para mantener una sesión de coaching. Un sencillo ritual es simplemente pensar en el término COACH como acrónimo

de Centered, Open-minded, Aware, Connected and Hold (Sostener) y recorrer mentalmente lo que significa cada término y acompañado con gestos de la mano que refuerzan el protocolo.

Por supuesto que cada uno puede utilizar estos conceptos para conseguir el estado que busca, con flexibilidad. Pues bien, en el contexto que nos ocupa, Hold (Sostener), tiene el sentido de ofrecer al cliente el apoyo que necesite en todo momento, especialmente en momentos emocionalmente intensos, en los que el Coach tiene que buscar el equilibrio entre la empatía que puede proporcionar un amigo y la distancia del profesional. Este punto de equilibrio es precisamente el que entendemos aquí como sostener.

Ejemplo: "... En momentos críticos de desesperación... no entendía... y quería que él me diese la solución... su profesionalidad, con palabras de cariño y respeto, hacía que yo llegase a la calma y nuevamente que buscara en mi interior". Identificador 98.

Ejemplo: "... me fui sintiendo más cómodo, al ver un interés auténtico hacia mi ... y sin caer en mis estados de ánimo". Identificador 26-II.

Ejemplo: "... En momentos críticos de desesperación... no entendía... y quería que él me diese la solución... su profesionalidad, con palabras de cariño y respeto, hacía que yo llegase a la calma y nuevamente que buscara en mi interior" Identificador 98.

d) Preguntas oportunas

El capítulo 6 del ya mencionado libro *Coaching* con PNL, de Joseph O'Connor y Andrea Lages, lleva el interesante título de "Las preguntas son la respuesta".

Más adelante dicen: las preguntas tienen una extraña cualidad, no pueden dejar de responderlas.

Lo que resulta incuestionable es la enorme potencia que el tándem "escuchar-preguntar" proporciona. No hay pregunta adecuada, oportuna o poderosa que no esté precedida de una escucha igualmente adecuada, oportuna y poderosa.

Recabar información, reflexionar, explorar creencias, valores... son una muestra de lo que las preguntas pueden proporcionar.

En "*Coaching con PNL*" podemos leer: "*Cuando le formulas a un cliente una pregunta poderosa, le brindas la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer...*".

Ejemplo: "... Preguntas que me planteaba y que nunca antes me había formulado.". Identificador. 134.

Ejemplo: "Lo que más me ha gustado son las preguntas.... difíciles de contestar que te obligan a pensar...llegando ... a conclusiones muy enriquecedoras.". Identificador. 14-II.

Ejemplo: "Sabe hacer las preguntas adecuadas para que sepas como enfocar los problemas" Identificador 129.

IV.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Una vez hemos presentado y explicado las categorías que hemos desarrollado para realizar el análisis cualitativo de los testimonios de los clientes, basándonos siempre en las declaraciones reales de los mismos, procederemos, a lo largo de esta sección, a exponer los resultados derivados del posterior análisis cuantitativo que hemos llevado a cabo tras revisar finalmente el cómputo total de los 70 testimonios.

En primer lugar, con respecto a la pregunta “¿Qué logra solucionar?” hemos obtenido los siguientes porcentajes:

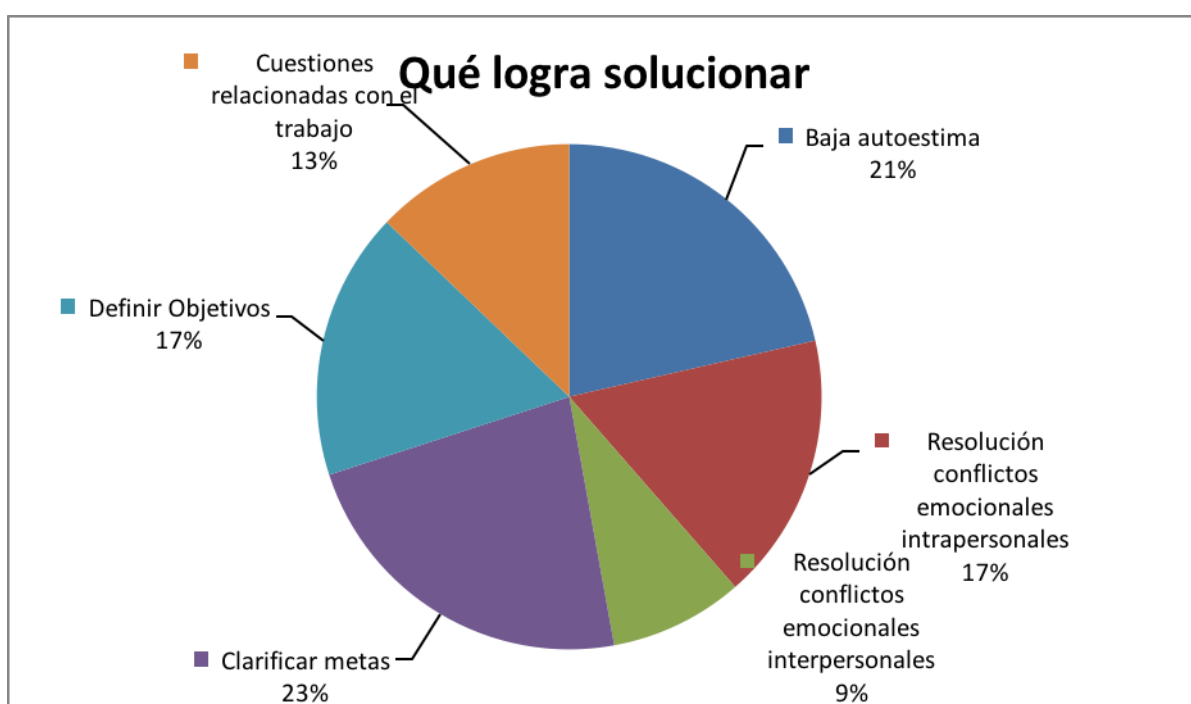


Figura 2

Como podemos apreciar en la figura 2, la categoría “clarificar metas” -con un 23%- ha sido la señalada más frecuentemente como la situación que han decidido abordar en el proceso de coaching que han llevado a cabo, seguida muy de cerca por los asuntos relacionados con “baja autoestima” -21% de los casos-, y en menor medida, compartiendo un 17% de los casos, se encuentran los temas relacionados con la “resolución de conflictos emocionales intrapersonales” y la “definición de objetivos”.

En segundo lugar, en lo que concierne a las cuestiones vinculada a la categoría “¿cómo lo ha logrado?” observamos los resultados recogidos en la figura 3.

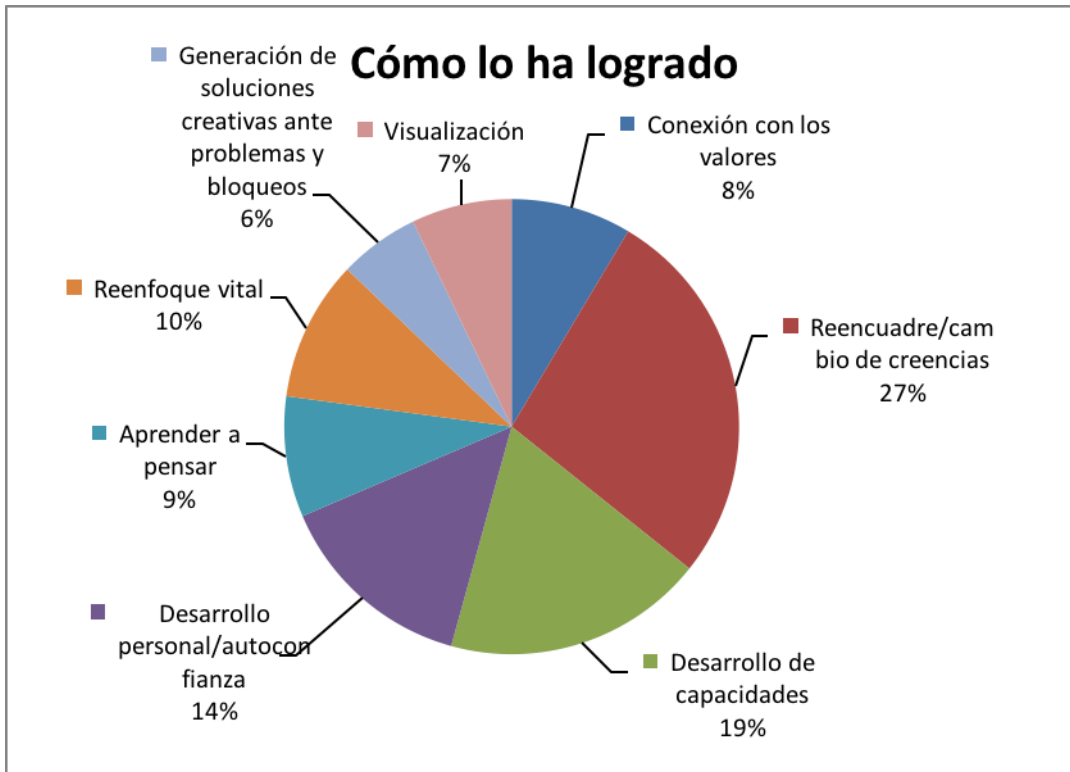


Figura 3

Pues bien, a este respecto, comprobamos en los datos que la mayor parte de los testimonios señalaban que el “reencuadre o cambio de creencias” había sido el factor que les había ayudado a lograr el proceso de cambio trabajado durante las sesiones de coaching recibidas, concretamente, un 27% de las declaraciones de los clientes apuntaban en esa dirección. Por otra parte, también podemos corroborar en los datos que un 19% de los clientes mencionaron que el “desarrollo de capacidades” había sido la pieza clave que les había servido para abordar el cambio que querían lograr.

En tercer lugar, en relación a la pregunta “¿qué destacaría del proceso?”, hemos observado los siguientes porcentajes:

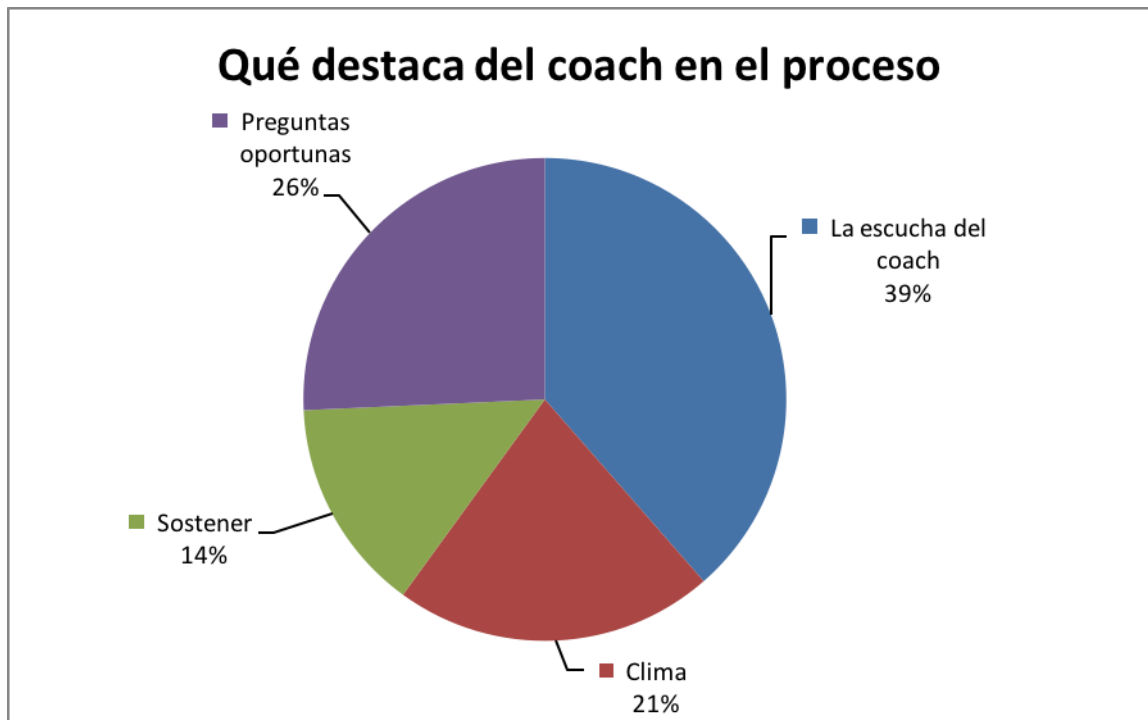


Figura 4

Como podemos apreciar en la figura 4, el 39% de los testimonios de los clientes destacaban “la escucha del coach” como característica principal a subrayar dentro del proceso. Otra de las cuestiones que los *coachees* han resaltado, en cuanto a la actitud del coach, ha sido la realización de “preguntas oportunas”, en un 26% de los casos.

Después de la discusión de los resultados de las tres categorías, nos pareció de interés explorar si existía alguna relación entre las categorías “¿qué logra solucionar?” y “cómo lo ha logrado”. Es decir, dada la naturaleza y riqueza de los datos con los que trabajamos, consideramos oportuno comprobar si existía alguna tendencia o predominio relacionado con qué cuestión era abordada durante el proceso y la técnica utilizada por el coach y *coachee* para lograr dicho objetivo. Pues bien, en lo relativo a este asunto, hemos hallado los siguientes resultados recogidos en los gráficos expuestos a continuación.

En aquellos temas trabajados en las sesiones de coaching que estaban relacionados con cuestiones de baja autoestima, los porcentajes de las categorías de cómo lo ha logrado se presentan más distribuidos (Figura 5), aunque los clientes han reflejado más frecuentemente el desarrollo personal o autoconfianza con un 27%, y el reencuadre o cambio de creencias alcanza la segunda posición, con el 20% de los casos.

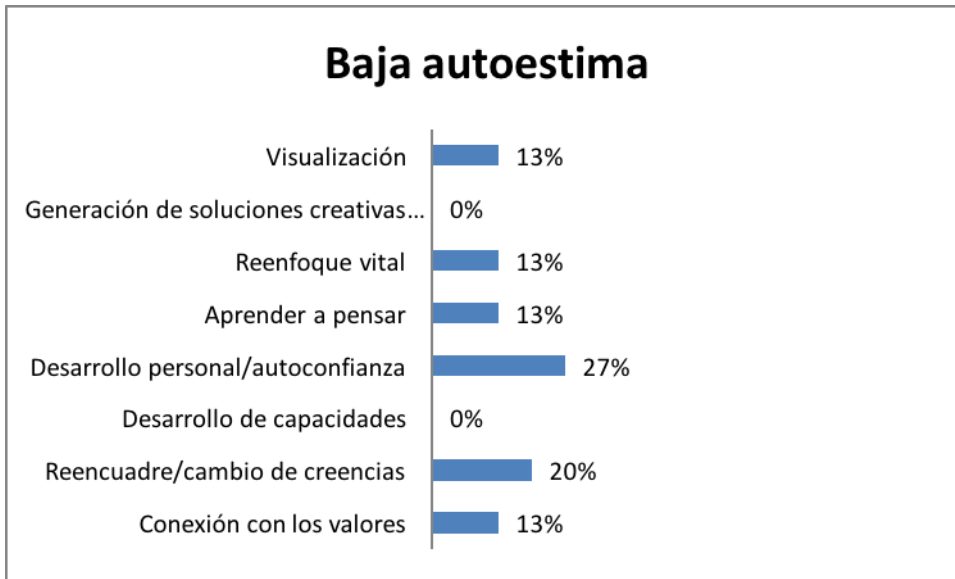


Figura 5

En cuanto al asunto de la resolución de conflictos emocionales intrapersonales, observamos también que el reencuadre o cambio de creencias ha sido la categoría más común citada por los clientes, concretamente, en un 42% de los testimonios, seguida del desarrollo personal o autoconfianza con un 25% de frecuencia de aparición. (Figura 6).

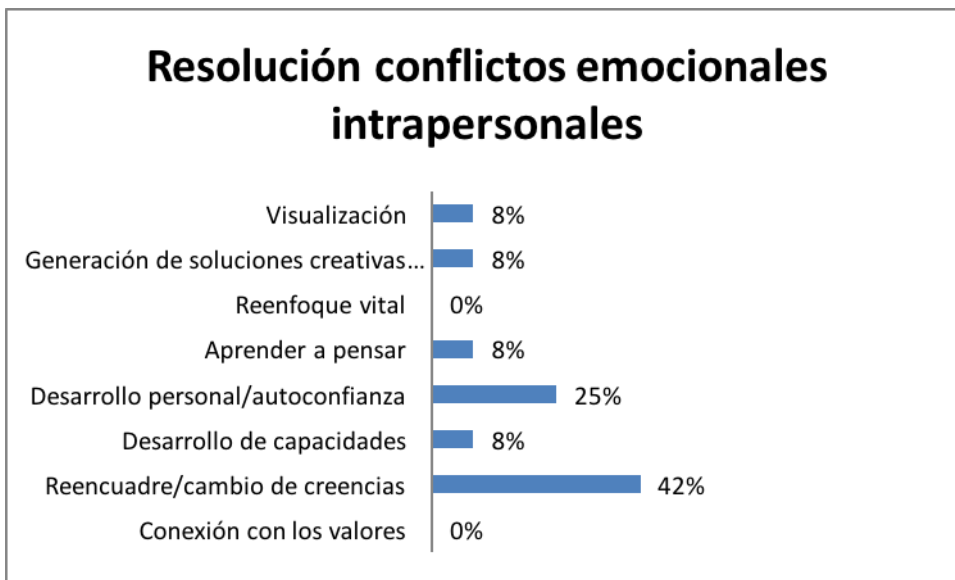


Figura 6

Los temas relativos a la resolución de conflictos emocionales interpersonales se lograron afrontar a través del reencuadre o cambio de creencias y el desarrollo de capacidades en proporciones iguales –un 33% en ambos casos- (Figura 7).

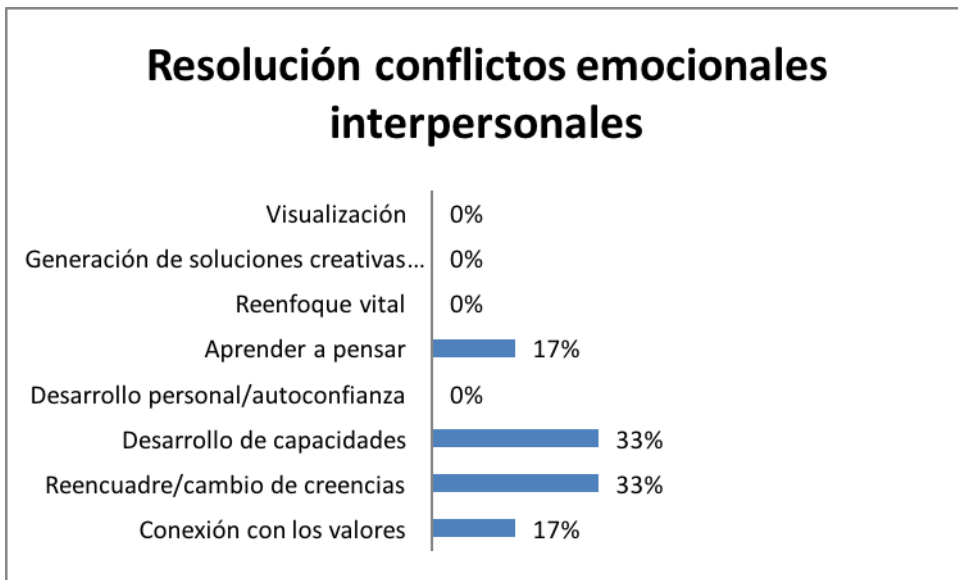


Figura 7

Por su parte, las cuestiones relacionadas con la clarificación de metas apuntan en otra dirección, puesto que, en este caso, las técnicas más efectivas a la hora de abordar estas cuestiones fueron el reenfoque vital, el desarrollo de capacidades y el reencuadre e creencias, coincidiendo en el mismo número de casos. Es decir, en el 25% de los testimonios analizados. (Figura 8)

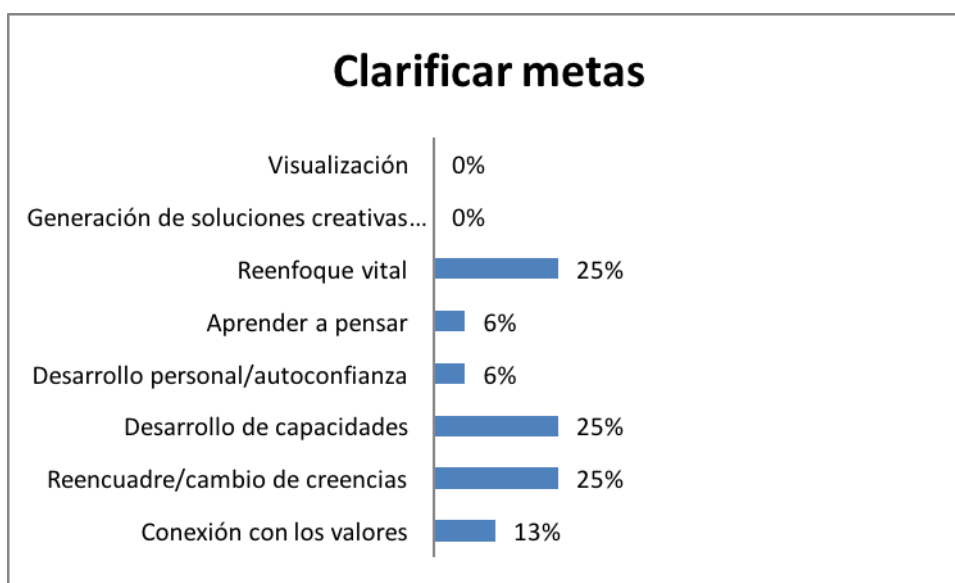


Figura 8

En lo que concierne a la categoría de definir objetivos, detectamos que el 25% de los casos mencionan un reencuadre o cambio e creencias. No obstante, en esta categoría los porcentajes se muestran mucho más igualados, ya que la visualización, generación de soluciones creativas y el desarrollo personal o autoconfianza comparten una segunda posición, alcanzando todas un 17% de los casos. (Figura 9)

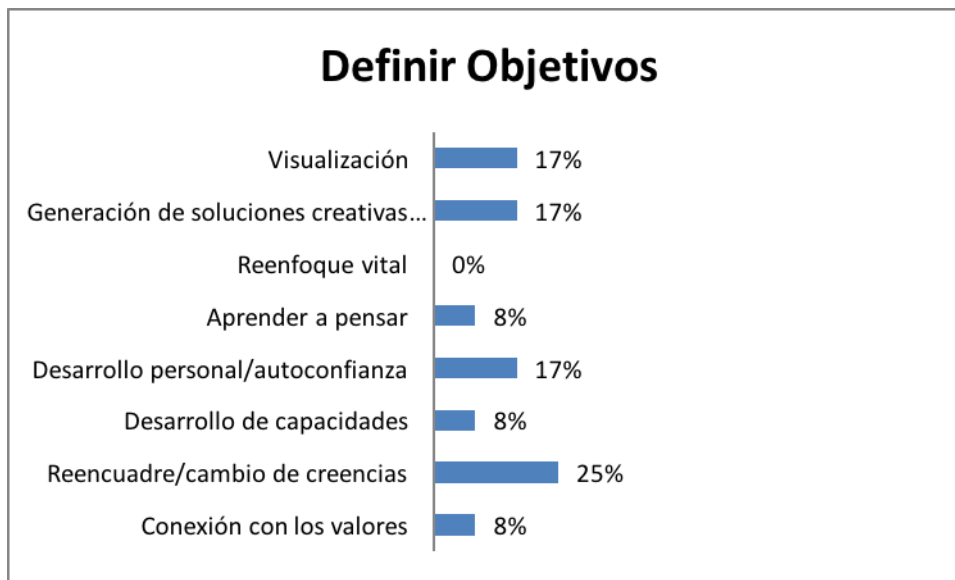


Figura 9

En cuanto a las cuestiones relacionadas con el trabajo, estas mostraron una clara preferencia por el desarrollo de capacidades como método de abordaje en el proceso de cambio. Concretamente, esta situación fue señalada en el 56% de los casos en los que se trabajó a lo largo del proceso de coaching algún asunto relativo a cuestiones pertenecientes al ámbito laboral. (Figura 10)

Cuestiones relacionadas con el trabajo

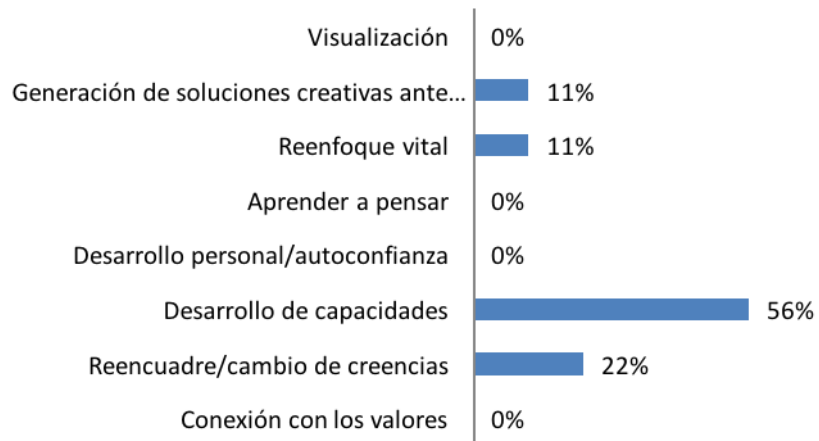


Figura 10

V.- CONCLUSIONES.

Tras haber expuesto cada uno de los resultados cualitativos y cuantitativos que hemos obtenido, como fruto de la presente investigación, e ilustrado los datos con ejemplos de los testimonios reales de clientes, nos dedicaremos a presentar las conclusiones derivadas de dicho análisis.

En primer lugar, el hecho de que la mayoría de los testimonios apuntasen a que llevar a cabo un proceso de coaching le ha ayudado a la hora de clarificar sus metas y gestionar problemas de baja autoestima pone de manifiesto el enorme poder que tiene la metodología del coaching para incrementar el empoderamiento y desarrollo personal.

En lo que concierne a cómo se ha logrado el cambio que constituía el objeto del proceso, las declaraciones de los clientes destacan mayoritariamente un reencuadre o cambio de creencias y el desarrollo de capacidades. Estos datos evidencian la importante labor del coach y la utilidad de la metodología de coaching a la hora de acompañar a la persona en un proceso propio en el que la finalidad común es llegar *apensar bien*. Es decir, sostener a la persona y darle espacio, a través de las distintas fases del proceso, para que ella misma llegue a organizar *su* *serie de pensamiento* y se produzca un “desbloqueo” de la situación de conflicto que está viviendo para llegar a desarrollar nuevas capacidades y se produzca un cambio o reencuadre de creencias que le permita avanzar y conseguir el cambio.

Además, los datos obtenidos en relación a las variables “¿qué logra solucionar?” y “¿cómo lo ha logrado?” muestran que, pese a las diferencias existentes entre los diversos temas que los clientes trabajaron en sus procesos de *coaching*, la mayoría de los testimonios de los *coaches* dejaban constancia de que los cambios producidos se habían logrado mayoritariamente mediante: a) reencuadre o cambio de creencias, b) desarrollo de capacidades y c) desarrollo personal o autoconfianza. Por lo cual, estos resultados nos hacen concluir que, independientemente de la naturaleza del asunto trabajado en el proceso de *coaching*, esta serie de habilidades son el fruto que obtiene el cliente cuando participa en un proceso de *coaching* que se ha producido de manera adecuada.

Otra de las cuestiones reflejadas en los datos derivados del análisis realizado ha sido el papel de la escucha en el proceso de *coaching* y el poder que tiene la misma cuando se ejerce de forma correcta, es decir, de forma plena, sin juicio. La mayor parte de los clientes señalaron que la escucha era lo que más destacarían de su proceso y del trabajo realizado por su coach. Este hecho pone de manifiesto que una verdadera escucha es la pieza fundamental de un proceso de *coaching*. Al mismo tiempo, la segunda habilidad que destacaron los clientes por parte de su coach ha sido la elaboración de preguntas oportunas. Estos resultados nos llevan a considerar cómo las preguntas adecuadas nacen de un proceso de escucha consciente y activa.

Por último, nos gustaría comentar lo que consideramos uno de los resultados más potentes de esta investigación, la recomendación del proceso de *coaching* por parte del 97% de los clientes que fueron encuestados. Este dato resulta de gran relevancia por una serie de cuestiones que

hemos ido apuntando a lo largo del presente trabajo. Por un lado, es importante volver a subrayar el hecho de que los *coaches* que realizaron dichos procesos de *decoaching* se encontraban en proceso de certificación. Es decir, no eran *coaches* con demasiada experiencia y, ni siquiera, habían obtenido la certificación en el momento en el que llevaron a cabo dichos procesos. No obstante, también era cierto que los mismos eran *coaches* que poseían ciertas habilidades destacadas y, muestra de ello, ha sido el alto porcentaje de clientes que recomendarían el trabajo que su coach ha hecho.

- (1) Párrafo traducido por los autores de la presente investigación.
- (2) Daniel Kahneman, recibió el premio Nobel de Economía en 2002, por su trabajo pionero en psicología sobre el modelo racional de la toma de decisiones. En 2011 publicó *pensar rápido, pensar despacio*, en el que recopila sus teorías.
- (3) “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing”, Al Ries y Jack Trout

VI.- REFLEXION ADICIONAL.

Todo lo que hemos expuesto hasta ahora ha sido elaborado con el máximo rigor que nos ha sido posible: las segmentaciones de categorías han sido razonadas, los testimonios de los clientes han sido cuidados con esmero, se han contrastado fuentes solventes para apoyar argumentos u ofrecer marcos de referencia. Asimismo, se ha dado el soporte estadístico en aquellos aspectos que lo requerían.

Y, sin embargo, no queremos dejar de exponer un pequeño ejercicio, que no tiene mayor aspiración que dar pie a la reflexión.

La idea surgió del impacto que nos produjeron algunos testimonios de clientes, pues, volviendo a lo que varias veces hemos resaltado, estamos antes procesos de coaching llevados a cabo por *coaches* que aspiran a la certificación y clientes que en la mayor parte de los casos ni siquiera han tenido tiempo de conseguir sus objetivos. Por ello, esos pocos testimonios que trasladan tal nivel de cambio en la persona, nos animaron a llevar a cabo una clasificación de cada uno de los testimonios en lo que podríamos denominar “nivel de transformación”, acordando la siguiente convención con respecto a esos niveles:

- NIVEL 1: APRECIABLE. Más allá de los avances propios del proceso de coaching, el testimonio del cliente refleja evidencias de primeros pasos hacia una transformación no prevista de antemano.

Ejemplo: “Personas próximas a mí me preguntaban que había hecho, que me veían distinta. Creo que es la prueba de que algo en mí ha cambiado.” Identificador S/N 02.

- NIVEL 2: SIGNIFICATIVA. El cliente expone en su testimonio algún aspecto que denota que lo que está logrando va más allá de lo que se ha propuesto, y que muestra que el aprendizaje tiene o puede tener influencia en otros ámbitos de su vida,

Ejemplo: “El proceso que he comenzado... me lo tomo como un proceso de cambio personal continuo en mi vida.” Identificador 54-II.

- NIVEL 3: DESTACADA. Las evidencias que el cliente traslada a su testimonio denotan un cambio realmente importante, con clara tendencia a convertirse en un gran aprendizaje.

Ejemplo: “Además del cambio que este proceso ha supuesto en mi esfera laboral, ahora soy consciente de que se extiende también a la personal. La cual está experimentando cambios muy significativos y gratificantes...”

- NIVEL 4: PROFUNDA. El cliente manifiesta que el coaching ha significado un cambio de gran calado en su vida.

Ejemplo: “Soy director y protagonista de mi vida. He aprendido a dar y compartir sin esperar nada a cambio. Fluyo sin resistir... Un proceso que ha transformado mi vida”. Identificador S/N 03.

NOTA: Algunos de estos testimonios pueden ser los mismos que han servido para ilustrar ejemplos de distintas categorías explicadas en capítulos anteriores.

A continuación, reflejamos una forma gráfica de ilustrar los cuatro niveles de transformación. (Figura 11).

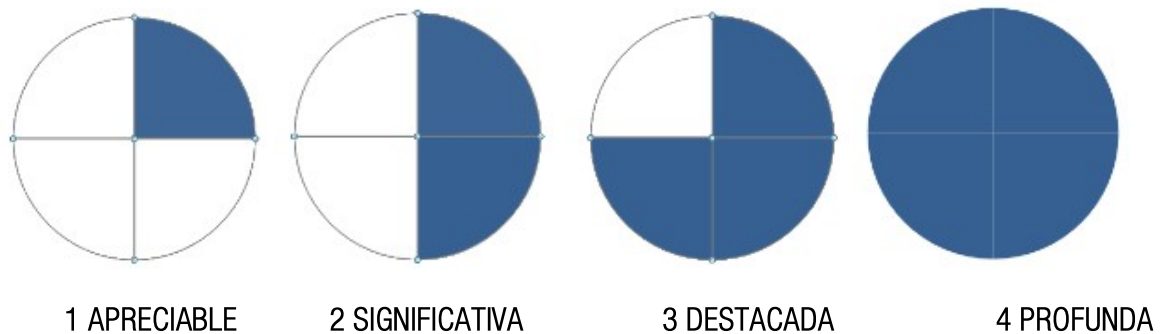


Figura 11

Y en la figura 12 se muestra el histograma de las frecuencias correspondientes a cada nivel. Un resultado ciertamente impactante si, como se ha señalado, es fruto del trabajo de coaches en fase de formación.

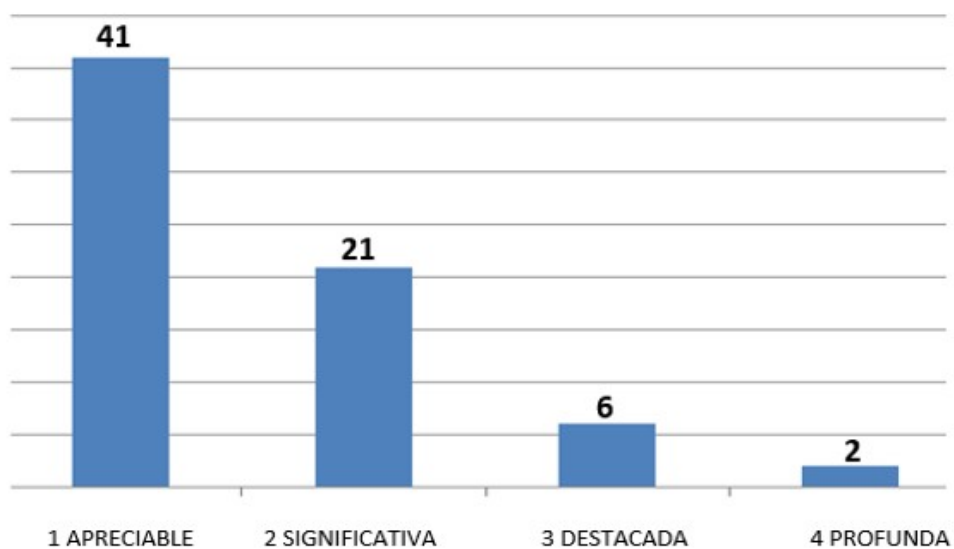


Figura 12

VII. BIBLIOGRAFÍA

Garner, M. (2004). *Language: an ecological view*. Oxford: Peter Lang.

O' Connor, J. y Lages, A. (2007) *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. A & C Black Publishers Ltd.

O' Connor, J. y Lages, A. (2005) *Coaching con PNL: guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Urano, S.A.

O' Connor, J. y Lages, A (2004). *How to find clients*. The Coaches' Library.

Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.

Ries, A. Y Trout, J. (1999) *Las 22 leyes inmutables del marketing*. McGraw-hill / interamericana de España. (Traducción al español de Raúl Peralba y Raúl González del Río. McGraw-Hill, México).

Souza Barcelar , L. (2009). "Una mirada genérica de los conflictos" *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm

Withmore, J. (2002). *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

Estudio de coaching Organizacional. PwC para ICF. (2013). PricewaterhouseCoopers LLP.

<http://www2.tulane.edu/>

<http://www2.tulane.edu/publichealth/mchttp/upload/Tips-for-writing-goals-and-objectives.pdf>

<http://www.bpcc.edu/> Bossier Parish Community College, Bossier City, Louisiana

<http://diferencias-entre.com/diferencia-entre-metas-y-objetivos/>

<https://www.youtube.com/watch?v=SpGy76rLCmM>

<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

ANEXO I

MIDIENDO LOS RESULTADOS DEL COACHING

Como ya hemos señalado, esta investigación trata de explicitar el valor que aporta el *coaching* utilizando el concepto de la Voz del Cliente, la opinión expresada libremente por quienes ha sido los receptores del “servicio de *coaching*” y todas las conclusiones que se extraigan de este estudio estarán sustentadas en lo dice el cliente, utilizando sus propias palabras y sin más que proporcionar algún tipo de estructura organizativa de los testimonios, para hacerlos más comprensibles.

Podemos preguntarnos si existen métodos para medir la aportación del *coaching*. La respuesta es afirmativa y vamos a hacer un breve recorrido por algunas propuestas, con el fin de ilustrar el tema y aportar contexto al propio estudio que nos ocupa.

Sí queremos destacar desde el principio que no pretendemos comparar en modo alguno las propuestas de medición, que comentaremos a continuación, con el resultado del análisis de los testimonios de los clientes que hemos contemplado en el presente trabajo.

Tenemos razones de peso para ello. Como veremos, los modelos de medición se refieren al *coaching* profesional, especialmente el *coaching* orientado a ejecutivos o en ámbitos empresariales, que buscan a fin de cuentas que el *coaching* impacte positivamente en resultados de negocio, en tanto que el presente trabajo tiene dos características que por sí mismas harían estéril cualquier comparación. Por un lado, los *coaches* son “aprendices” todavía no profesionalizados y las propias sesiones de *coaching*, sobre las que los clientes emiten sus impresiones, forman parte de su certificación con *coaches* de la ICC, por otro lado, como segunda característica especial del estudio, es que los clientes, en su mayor parte, reflejan con sus percepciones, una situación en fases tempranas del proceso de *coaching*, sin avances significativos (hay excepciones espectaculares) en la consecución de sus objetivos, simplemente porque por encontrarse en esas fases tempranas, no se aplica ninguna medición relativa a estos objetivos.

Las fuentes principales que hemos utilizado para este apartado de medición del impacto del *coaching* han sido: “How Coaching Works” y Estudio de *coaching* Organizacional, preparado en 2013 por PriceWaterhouseCooper por encargo de la ICF. “How Coaching Works” es una obra de referencia de gran prestigio, que en sí misma es un compendio de las diferentes aproximaciones de *coaching*, muy bien documentada y fiable. El trabajo publicado por la ICF nos parece que aporta la opinión de la asociación de *coaching* más extendida en el mundo, la ICF.

“How Coaching Works”

En “How Coaching Works” se distinguen dos grupos de *coaching*: De vida (*Life coaching*) y de Negocio (*Business coaching*).

Con respecto al primero dicen “Los clientes de *coaching* de vida quieren cambios; quieren resultados, pero ¿Cómo pueden medirse éstos? ... ¿Qué quieren hacer diferente? ¿Qué quieren

hacer más? ¿Qué quieren hacer menos?” Los autores entran en consideraciones sobre la utilidad de que los clientes exploren estas cuestiones al inicio, sobre qué quieren y cómo van a medir los resultados... y en qué medida estos resultados satisfacen sus expectativas, sugiriendo que hay que educar a los clientes sobre sus expectativas, pues puede que no tengan una imagen completa de lo que suceden con el *coaching* y también pueden pensar que el coach es una suerte de mago del cambio y que ellos solo tienen que recostarse y disfrutar.

Y continúan... “Durante el *coaching*, el cliente y el coach necesitan hacer seguimiento del progreso con medidas previamente acordadas. El *coaching* de vida es más abierto temporalmente que el *coaching* de negocio, que normalmente se ajusta a un periodo de tiempo limitado, de cuatro meses como promedio. El *coaching* de vida puede extenderse muchos más meses y trata cuestiones mucho más abstractas tales como la calidad de vida, calidad de las relaciones, nivel de desarrollo y otros muchos. El coach y el cliente conjuntamente necesitan estar seguros de medir el progreso, aunque solo sea mediante una simple escala del nivel de satisfacción del cliente. Los clientes de *coaching* de vida evaluarán cuánto les gusta el *coaching*, las habilidades y aprendizajes que han conseguido, y los resultados en diferentes áreas de sus vidas.”.

Nota: Teniendo en cuenta que el *coaching* objeto de esta investigación encaja decididamente en el segmento de *coaching* de vida, resulta –creemos- especialmente acertada la aproximación de “evaluar la Voz del Cliente”.

Con respecto al *coaching* de negocio, “How *coaching* Works” refiere que “En el Reino Unido, se estima que un 95% de las organizaciones han hecho o hacen uso de *coaching*, y el valor del negocio del *coaching* en Estados Unidos se estima en 1.000 millones de USD y sigue creciendo. Las compañías están dispuestas a invertir hasta unos 100.000 USD al año en *coaching* para sus CEO’s y altos ejecutivos. ¿Qué obtienen de estas inversiones? ¿Cómo podemos medir el efecto del *coaching* y cómo podemos convertirlo en una cifra que nos dé el ROI (Retorno de la Inversión)? ¿Cómo podemos juzgar el valor del *coaching*? A medida que la importancia e influencia del *coaching* crece, hay más y más demanda de aproximaciones basadas-en-evidencias que muestre que el *coaching* está teniendo el impacto que promete.”

Se dice que solo se puede mejorar lo que se puede medir y para ello es preciso, además, acordar el sistema de medición, establecer un punto de partida, dejar transcurrir un tiempo y volver a medir. En “How *coaching* works” se cita un informe de 2006 que pone de manifiesto que “un 35% del *coaching* de negocios no se monitoriza y solo un 9% de las organizaciones tienen un sistema formal de medición de su efectividad y del ROI, a través de la más ubicua e incuestionable medida: el dinero. Sin embargo, la mayor parte de las evaluaciones continúan siendo testimoniales”

En “How *coaching* works” se mencionan las perspectivas del conocido modelo de Kirkpatrick, utilizado extensamente para evaluar los resultados de la formación, éstas perspectivas son: reacción individual, aprendizaje, transferencia de aprendizaje y resultados de negocio. Sin embargo, se matiza que el *coaching* es diferente a la formación por lo que proponen una modificación del modelo, utilizando las siguientes categorías:

- Reacción subjetiva (La experiencia del cliente)
- Aprendizaje (Cambios en conocimientos y habilidades)
- Comportamiento (Acciones derivadas del aprendizaje)

- Resultado de negocio (Lo que el negocio ha conseguido como consecuencia de los cambios individuales)
- Retorno de la Inversión. Se trata de un porcentaje calculado como Beneficios financieros del *coaching*, menos los Costes, partido por los Costes)

Cada una de estas categorías está profusamente descrita en “How *coaching* Works”, trabajo al que remitimos a quienes estén interesados en profundizar en este tema.

Estudio de *coaching* Organizacional. PwC para ICF

El valor que damos a esta fuente en la presente investigación se debe a la importancia de quienes lo encargaron, la ICF, la reputación de quienes lo llevaron a cabo, PwC (PriceWaterhouseCooper) y la proximidad temporal del estudio, 2013.

En la Introducción del Resumen Ejecutivo se indica que el objetivo principal del trabajo era “garantizar que la ICF, y sus *coaches* miembros, se convertirían en el recurso preferido por la comunidad empresarial.”

La fase principal de trabajo de campo la constituyó un total de 24 entrevistas en profundidad, con participantes de todo el mundo, con el siguiente desglose regional (Figura I-1)

REGIÓN	NUM. DE ENTREVISTAS
Norte América	13
Europa Occidental	4
Oceania	3
América Latina	2
Asia	1
Europa del Este	1
Total	24

Figura I-1

Aunque nos interesa especialmente el apartado relativo al impacto del *coaching*, el valor que aporta, y cómo se mide tal impacto y/o valor -que es el tema central de nuestra investigación- el estudio de PwC contempla otros aspectos que, de forma resumida, son los siguientes:

Conocer la manera como el *coaching* encaja dentro de las estructuras organizacionales.

- Investigar, históricamente, el motivo por el cuál la organización inició el uso del *coaching*, y descubrir si actualmente hay criterios específicos que generen el uso del *coaching*;
- Investigar la manera cómo se define el *coaching* dentro de la organización, y cómo se definen los roles;
- Investigar la percepción de pros y contras sobre los distintos tipos de *coaches* usados en toda la organización;
- Para determinar el nivel de formación, calificación y / o acreditación que las organizaciones requieren de sus *coaches* internos.
- Discutir los criterios que las organizaciones utilizan para identificar a los *coaches* más adecuados;

- Para identificar la forma en que los tomadores de decisiones sobre *coaching* identifican a los *coaches* más adecuados; y
- Investigar la manera como el *coaching* es evaluado en las organizaciones y cuáles herramientas / métodos son usados para cuantificar esto.

Nos centraremos, pues, en el capítulo denominado: “El Valor, Impacto y la Efectividad del *Coaching*”, que es el que más aplica a nuestro propósito.

La opinión de los encuestados sobre “el valor, el impacto y la efectividad del *coaching*” confirma que, “casi todas las organizaciones *saben* que el *coaching* ha sido efectivo, pero la evidencia para apoyar esta afirmación es mayormente anecdótica. El medir el éxito del *coaching* es considerado todo un reto, y los métodos usados varían de organización a organización.”

Impactos del *coaching* incluyen, de manera amplia;

- Desarrollo del liderazgo y del desempeño;
- Incremento en el nivel de compromiso del empleado;
- Disminución en el número de colaboradores que podrían dejar la empresa por renuncia o retiro, y que no serían reemplazados;
- Mejora en el trabajo en equipo.

Muy pocas organizaciones declararon tener un proceso formal cuantitativo para medir el impacto del *coaching*. Sin embargo casi todas las organizaciones recopilan retroalimentación de las sesiones de *coaching* pero de una forma informal, y la información recibida no siempre se consolida y organiza de manera centralizada.

En general el *coaching* es medido a través de evaluaciones 360 y por encuestas de compromiso / satisfacción en el trabajo que se puede vincular con las personas que recibieron *coaching*. Casi todos estos métodos de evaluación ya existían en la empresa y no fueron diseñados para evaluar el *coaching* en específico. Los encuestados también hablaron de cambios de comportamiento como resultado del *coaching*, pero siendo cualitativos, son difíciles de medir.

Algunos encuestados mencionaron que el *coaching* es particularmente efectivo comparado con otros métodos como el entrenamiento o la mentoría, debido a la flexibilidad inherente de una asignación de *coaching* y a la facilidad de desarrollar las sesiones con base en las necesidades del cliente.

Al hablar sobre el retorno en la inversión (ROI) y el retorno en las expectativas (ROE) del *coaching*, la mayoría de los encuestados tuvo dificultad para definirlos. Ninguno de los encuestados había intentado el atribuir un valor al *coaching* en términos del ROI.

Unos pocos encuestados mencionaron que el contar con ROI posiblemente ayudaría para lograr un mayor apoyo de los altos ejecutivos para implementar o expandir el *coaching* en la organización, y el ROE fue visto más bien como una medida cualitativa en tema de agregar valor al cliente final.

La mayoría de los encuestados fueron receptivos a la idea de tener una forma estándar para poder medir el impacto del *coaching* en sus organizaciones. Aunque ven el beneficio de esto, quisieran entenderlo y conocerlo mejor antes de implementarlo a lo largo de su organización.

CONCLUSIONES

EL COACHING IMPACTA POSITIVAMENTE EN LAS ORGANIZACIONES

El impacto organizacional tal como la mejoría en el liderazgo y el nivel de compromiso del empleado han sido reconocidos, aunque no se han evaluado formalmente.

LA MEDICIÓN DEL ÉXITO DEL COACHING CONTINÚA SIENDO UN RETO.

Se utilizan herramientas como la retroalimentación de 360 grados y las encuestas con los empleados para ayudar en la medición del impacto del *coaching*.

ANEXO II

CUESTIONARIO ICC TESTIMONIO DEL CLIENTE

¿Cómo se sintió durante el proceso de coaching?

¿Qué ha aprendido a partir del proceso de coaching? - ¿Sobre sus metas? - ¿Sobre sus valores? -
¿Sobre sus creencias?

¿Cómo ve que ha cambiado su comportamiento como consecuencia del coaching?

¿Qué hacía particularmente bien su Coach?

¿Cómo manejó el coach la relación de coaching?

¿Recomendaría este Coach a otras personas o equipos?

¿Cuál fue el impacto que tuvo el coaching en los resultados?

¿Tiene algún otro comentario?

¿Quiere dejar alguna frase para recomendar a su Coach como testimonio?

ANEXO III

FUNDAMENTO ESTADÍSTICO

Todas las variables estadísticas utilizadas en esta investigación son de tipo cualitativo. Las categorías definidas son, ya se aclaró, convenciones.

Por otra parte, el tamaño de la muestra estudiada ha sido de 70 casos. Podemos preguntarnos si esta muestra es estadísticamente representativa, de modo que las conclusiones que obtengamos puedan extrapolarse a toda la población que la muestra representa. Para responder esta pregunta los autores de la investigación han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- Considerar la categoría ¿Recomendaría este coach a otras personas o equipos? como la auténticamente representativa y ello por siguientes razones:
 - Los valores de la variable no admiten interpretaciones, pues las respuestas carecen de ambigüedad, es una variable cualitativa binaria SI/NO.
 - A lo largo del estudio se ha insistido en la importancia de esta pregunta, por condensar en la misma la percepción de los clientes con respecto a su experiencia del proceso de *coaching* que han vivido. Remitimos al lector al ANEXO IV MODELO NPS – NET PROMOTER SCORE

Para hacer el ejercicio de validación del tamaño de la muestra sencillo vamos a apoyarnos en la captura de imágenes de un video, que puede ser visualizado en el siguiente vínculo: <https://www.youtube.com/watch?v=SpGy76rLCmM>

En la figura III-1 vemos las fórmulas obtener el tamaño de la muestra mínima que cumpla con los criterios de fiabilidad estadística que queramos fijar.

Hay dos fórmulas: una para el caso de que la Población sea finita y otra para cuando no conozcamos el tamaño de la Población y ésta es grande o infinita.

Tamaño de muestra para estimar P

Población Finita

$$n = \frac{N Z^2 p (1 - p)}{(N - 1)e^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Población infinita

$$n = \frac{Z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

¿Qué se necesita?

NC: nivel de confianza



p : proporción estimada

e : error máximo admisible

Figura III-1

Las fórmulas son distintas y las variables las mismas, excepto el parámetro N, que es el del tamaño de la Población, si es que se conoce.

La siguiente captura de pantalla (Figura III-2) incluye un ejemplo que hemos seleccionado porque la variable que se expone es cualitativa (como en nuestro caso) y binaria. Los valores posibles son "Clientes que comprarían de nuevo el producto" o "Clientes que NO comprarían de nuevo el producto".

Tamaño de muestra para estimar P

Población Finita

$$n = \frac{N Z^2 p (1 - p)}{(N - 1)e^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Población infinita

$$n = \frac{Z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

Ejemplo:

Se desea estimar con un nivel de confianza del 97% el porcentaje de clientes potenciales que comprarían un nuevo producto. Para esto se toma una muestra previa de 80 clientes de los cuales 65 manifiestan que comprarían el nuevo producto. Si se desea un error máximo de estimación de 6% calcular el tamaño de la muestra.

NC: 97%

Z= 2.17

p: 65/80 ≈ 0.8

e: 0.06

$$n = \frac{Z^2 p (1 - p)}{e^2} = \frac{2.17^2 \cdot 0.8 (1 - 0.8)}{0.06^2} = 210$$

Figura III-2

Así pues, tenemos los siguientes parámetros:

p = Proporción de la variable cualitativa que queremos estimar. En el caso de nuestra investigación es de $68/70 = 0,97$, obtenida a partir de los 68 Síes / 70 (tamaño de la muestra).

n = Tamaño de la muestra que cumpla con las condiciones estadísticas (Nivel de confianza y error que se considere en el estudio)

N = Tamaño de la Población (si se conoce)

NC = Nivel de Confianza. Suele oscilar entre el 90% y el 95%

Z = Valor de una tabla de distribución normal que corresponde al NC seleccionado

e = error máximo aceptable. Normalmente valores bajos

A continuación, indicamos los valores aplicados en nuestra investigación:

Hipótesis de Población finita:

n = Tamaño de la muestra que cumpliría con los requisitos impuestos y que es la que queremos calcular.

N = 300

p = 0,97 (proporción obtenida con la muestra estudiada)

NC = 95%

$Z = 1,96$ (Valor de tabla asociado a un NC del 95%)

$e = 0,05$ (es decir, un error máximo aceptable del 5%)

Pues bien, aplicando la fórmula correspondiente obtenemos:

$n = 39$

Vemos que el tamaño de la muestra estudiada (70) es superior al requerido, por lo que NO ES NECESARIO AMPLIAR LA MUESTRA.

Hipótesis de Población infinita (o grande y desconocida):

Excepto N , que no aplica en este caso, el resto de parámetros son los mismos.

n = Tamaño de la muestra que cumpliría con los requisitos impuestos y que es la que queremos calcular.

$p = 0,97$ (proporción obtenida con la muestra estudiada)

NC = 95%

$Z = 1,96$ (Valor de tabla asociado a un NC del 95%)

$e = 0,05$ (es decir, un error máximo aceptable del 5%)

Aplicando la fórmula correspondiente obtenemos:

$n = 45$

Vemos que, igualmente, es menor que el ya aplicado, por lo que NO ES NECESARIO AMPLIAR LA MUESTRA.

Como disponemos de margen entre el tamaño de la muestra real (70) y los valores de que de la muestra requerida, vamos a probar aumentando el Nivel de Confianza (NC) hasta el 98%, que confiere un carácter más robusta al tratamiento estadístico aplicado.

Hipótesis de Población finita:

NC = 98%

$Z = 2,33$ (Valor de tabla asociado a un NC del 98%)

Resto parámetros iguales.

$n = 55$

Vemos que el tamaño de la muestra estudiada (70) sigue siendo superior al requerido, por lo que NO ES NECESARIO AMPLIAR LA MUESTRA.

Hipótesis de Población infinita (o grande y desconocida):

NC = 98%

$Z = 2,33$ (Valor de tabla asociado a un NC del 98%)

Éste el el nuevo resultado:

$n = 63$

Vemos que sigue siendo menor que el tamaño de muestra aplicado en nuestro estudio (70), por lo que NO ES NECESARIO AMPLIAR LA MUESTRA.

ANEXO IV

MODELO NPS – NET PROMOTER SCORE

En el cuestionario que cumplimentan los clientes sobre su experiencia con el coaching (Anexo II) hay una pregunta que merece el calificativo de poderosa. Se trata de la siguiente: ¿Recomendaría este Coach a otras personas o equipos? Creemos que merece la pena reflexionar sobre la misma, pues conecta directamente con la medición del grado de satisfacción de los clientes.

Todos estamos familiarizados con encuestas que todo tipo de proveedores de productos y servicios nos pasan, en cuestionarios en papel, en entrevistas, por teléfono o por Web. Consideremos por ejemplo las encuestas de los hoteles, que típicamente tratan de registrar la percepción del cliente en aspectos tales como:

- Instalaciones generales
- Ambiente y decoración
- Comodidad y Confort
- Equipamiento e Instalaciones
- Recepción
- Relación Calidad / Precio
- Hospitalidad y Trato
- Restaurante Bar
- Habitaciones
- Limpieza
- Calefacción

Las encuestas invitan a puntuar cada uno de los aspectos en escalas numéricas (o cualitativas) en rangos de 1 a 5 o de 1 a 10, explicando el significado de la puntuación, por ejemplo, 1 muy insatisfecho, 5 (o 10) muy satisfecho, y los valores intermedios... poco, bastante, etc.

Supuestamente, el procesamiento de las encuestas proporciona información al proveedor para la mejora del servicio. Puede ser así, aunque la realidad muestra la complejidad del procesamiento y la extracción de conclusiones sólidas que verdaderamente ayuden a la toma de decisiones para la mejora, especialmente porque no queda claro que los clientes trasladen al cuestionario la percepción real, debido a falta de interés y la falta de claridad de los conceptos a evaluar.

Estas limitaciones fueron detectadas hace tiempo por los especialistas en marketing, dando lugar a la aparición de otras aproximaciones.

En 2003, Frederick F. Reichheld publica en Harvard Business Review un artículo titulado “The One Number You Need to Grow”, en el que expone el modelo de captación de la percepción del cliente llamado NPS (Net Promoter Score), que básicamente considera una simple pregunta, más o menos como sigue “¿Hasta qué punto recomendaría esta/e empresa/producto a sus colegas o amigos?” proponiendo una escala de 1 a 10. Esta pregunta (poderosa) pone foco en el vínculo emocional, ya que la decisión de calificar el servicio o producto está movida por la aparición en escena de otras personas que interesan al cliente; sus amigos, colegas, familiares o lo que corresponda en cada caso. Las investigaciones han demostrado que el cliente es mucho más “estricto y riguroso” a la hora de valorar su satisfacción.

De forma resumida, diremos que el modelo considera tres segmentos de valoraciones: (Figura IV-1)

- Promotores: 9 y 10 (clientes que recomiendan el producto/servicio)
- Neutrales: 7 y 8 (Ni recomiendan ni son detractores)
- Detractores; 1 a 6 (Hablarán mal del producto o servicio)

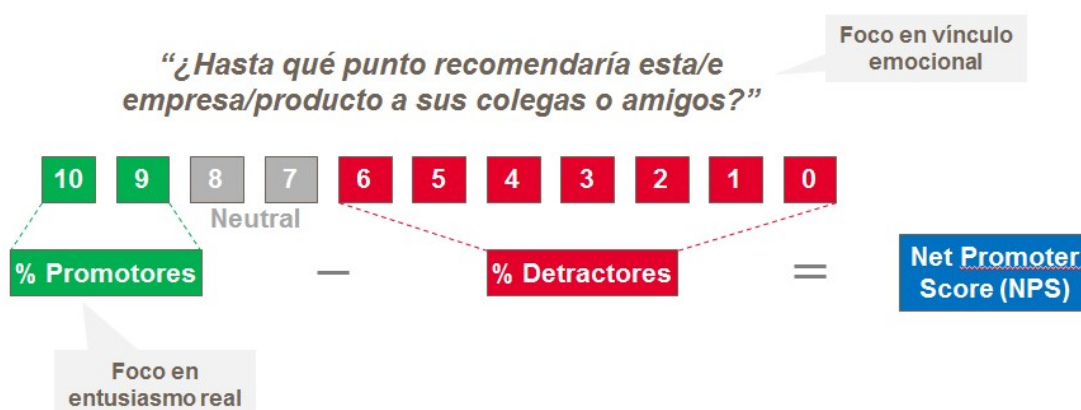


Figura IV-1

Parece que el genio de Walt Disney, hubiera intuido este modelo cuando dijo:

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos”.

Acudimos al modelo NPS por la similitud de la pregunta estándar con la específica del cuestionario de la ICC. La diferencia es que la aplicada por la ICC es aún más simple (algo valorable) pues la respuesta puede ser tan escueta como SI o NO. El caso es que el impresionante resultado sobre la muestra procesada, 70, refleja que el 97% de los clientes “recomendarían al coach” y sólo un 3% no lo haría. (Ver figura IV-2). En términos de NPS asumimos que los que clientes que SI recomendarías al coach habrían puntuado entre 9 y 10 en la escala del modelo NPS (en algunos casos, de forma espontánea algunas clientes añadieron una puntuación de 9 en sus comentarios). Igualmente asumimos que las respuestas NO, implican una puntuación de 6 o menos, por lo que se considerarían detractores. Dado el carácter binario del SI/NO de las respuestas, no existen casos de Neutrales.



Figura IV-2

A efectos teóricos comentaremos que el índice NPS varía entre -100 (todos los encuestados son detractores) y + 100 (todos los encuestados son promotores). Por supuesto en la práctica se registran índices intermedios como consecuencia de diversidad de respuestas de Promotores, Detractores y Neutrales:

A continuación, se muestra la figura IV-3 que ilustra el significado habitual de los distintos rangos del índice NPS

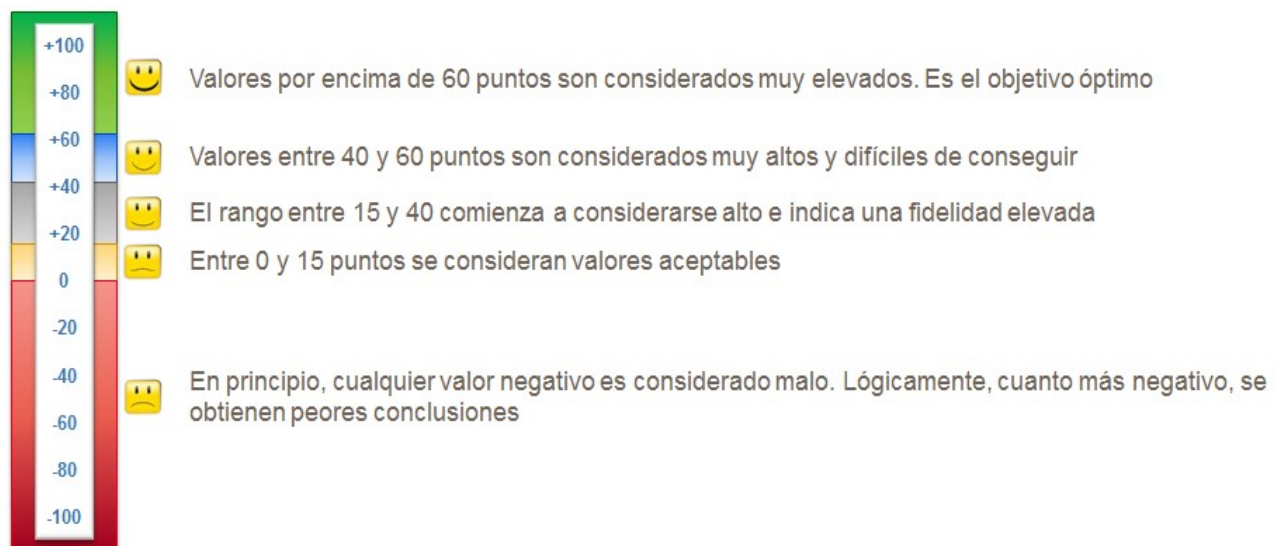


Figura IV-3

ANEXO V

REFLEXIÓN SOBRE METAS Y OBJETIVOS

En una primera aproximación establecimos una categoría que integraba “Metas y Objetivos”. Desde el punto de vista teórico no representaba ningún problema, pues, como ya hemos apuntado, estas categorías son convencionales. Sin embargo, los testimonios de los clientes reflejan con alta frecuencia cuestiones que tienen que ver con Metas y Objetivos, y nos pareció oportuno desdoblar la categoría en dos: una para Metas y otra para Objetivos. Sin embargo, esta aparentemente inocua decisión nos llevó a descubrir que no existe consenso acerca del significado de ambos conceptos, más aún, en algunos casos las definiciones de significados son opuestas.

La convención que hemos adoptado está basada en las siguientes fuentes: (Los originales están en inglés, la traducción al español ha sido realizada por los autores de la Investigación)

<http://www.bpcc.edu/Bossier Parish Community College, Bossier City, Louisiana>

Meta (Goal): Una declaración amplia de lo que queremos lograr. La Meta es amplia, general, intangible y abstracta. Una meta es realmente el resultado final que se quiere obtener. Se propone utilizar términos tales como: reducir, entregar, desarrollar, establecer, mejorar, incrementar, producir y proporcionar.

Ejemplo: Reducir el grado de malnutrición entre los niños en el Noroeste de Louisiana.

Objetivo: Un paso hacia la consecución de una meta. En contraste con la meta, un objetivo es; estrecho, preciso, tangible, concreto y puede medirse.

Ejemplo: Al final del primer año proporcionar a 125 madres del Noroeste de Louisiana un programa de 2 horas sobre salud y nutrición. Para la definición del objetivo puede utilizarse el método S.M.A.R.T. para su definición. (eS específico, Mensurable, Accionable, Retador y acotado en el Tiempo).

<http://www2.tulane.edu/>

<http://www2.tulane.edu/publichealth/mchltp/upload/Tips-for-writing-goals-and-objectives.pdf>

¿Qué son metas y Objetivos?

Una meta es un principio general que guía la toma de decisiones. Los objetivos son los pasos específicos y medibles que pueden ser llevados a cabo para cumplir con el objetivo.

Por ejemplo:

Meta: Desarrollar una mayor comprensión de las carreras de educación sanitaria para el final de 2016.

Objetivos :

Completar la definición de cinco puestos de trabajo relacionados con el Sistema de educación sanitaria para principios de diciembre.

Entrevistar a dos profesionales del actual sistema de educación sanitaria antes de finales de noviembre

Identificar tres organizaciones que empleen a educadores de sanidad antes de finales de septiembre.

Una forma común de describir metas y objetivos es considerar que:

- Las Metas son amplias y los Objetivos estrechos
- Las Metas son intenciones generales y los Objetivos precisos
- Las Metas son intangibles y los Objetivos tangibles
- Las Metas son abstractas y los Objetivos concretos
- Las Metas son generalmente difíciles de medir y los Objetivos son mensurables.
-

<https://canadacollege.edu>

Metas versus Objetivos

Los buenos planes tienen metas y objetivos. Establecer metas y objetivos correctamente ayudará a sus planes a tener éxito. Sin embargo, comprender las diferencias entre meta y objetivo puede ser confuso.

Metas:

Metas son amplias, breves declaraciones de intenciones que proporcionan foco y visión para planificar.

Las Metas son tibias y difusas, no-específicas , no-mensurables y, normalmente no son alcanzables tal cual.

Objetivos:

Los objetivos son como los peldaños hacia la consecución de las metas y pretender ser realistas con respecto al proyecto.

Los objetivos se describen en tiempos verbales activos, utilizando verbos de acción potentes tales como; planificar, escribir, conducir, producir, en lugar de otros como aprender, comprender, sentir. Los objetivos pueden ayudar a poner foco en lo que importa.

Modelo G.R.O.W.

(Resumen extraído de How Coaching Works, de Joseph O'Connor y Andrea Lages)

El Modelo G.R.O.W. se describe en en Coaching for Performance de Sir John Whitmore. Fue construido originalmente por Graham Alexander, G.R.O.W. es el acrónimo de Goal, (aspecto que nos interesa en este momento), Reality, Options y What (Lo que tienes que hacer).

“G” es por Goal (Meta).

Una meta es un sueño con sustancia. Una meta es lo que el cliente quiere, e implica un cambio. Una vida sin meta es un desierto vacío sin futuro. Hay dos tipos de metas. La meta final es el objetivo último, pero que no está bajo tu control. Hay muchas otras personas y grandes sistemas involucrados. La meta de proceso es el nivel de ejecución que necesitas para conseguir la meta final.

Con esta referencia, entendemos que la meta final es lo que asumimos como meta, en tanto que la meta de proceso es lo que consideramos objetivo.

El punto de vista opuesto está representado por las siguientes fuentes:

<http://diferencias-entre.com/diferencia-entre-metas-y-objetivos/>

¿Cuál es la diferencia entre metas y objetivos?

Cuando usted tiene algo en mente que quiere lograr, es importante establecer unos objetivos y metas. Vamos a ver a continuación la diferencia entre meta y objetivo, así de esta manera, usted podrá darse cuenta de lo importante que es marcarse metas y objetivos. Decir que una meta sin objetivos puede lograrse, pero que un objetivo sin metas no te va a permitir hacer nada. Ambos conceptos son similares y están relacionados, pero son diferentes, y por supuesto, te ayudarán a ser quien eres.

Objetivos: Son logros a largo plazo

Metas: Son logros concretos que se van realizando paso a paso.

Tanto la palabra meta como objetivo se usan indistintamente, pero la diferencia fundamental reside en la concreción. Las metas son muy concretas mientras que los objetivos están menos estructurados.

<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

Diferencia entre meta y objetivo.

(Un curioso ejemplo, por la comparación que establece con las vueltas ciclistas)

Algunos de nuestros lectores nos han pedido que escriba algo sobre la diferencia entre una meta y un objetivo, puesto que según algunos, son términos que tienden a confundirse pues se consideran similares.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

Un ejemplo más clásico de lo que es un objetivo y lo que es una meta, son las vueltas ciclistas como el Tour de Francia, la vuelta a Colombia o a España. El objetivo es ganar el título o la vuelta. Las metas será ganar cada una de las etapas. Aquí también podemos ver que existen lo que llaman metas volantes y/o los premios de montaña.

Una metas, es pues lo que conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

The logo for BEN PENSANTE is contained within a dark blue oval. The text 'BEN PENSANTE' is written in a bold, white, sans-serif font. Below it, 'Centro de Investigación' is written in a smaller, white, cursive font. A white horizontal line with a wavy, zig-zag pattern underneath it is positioned below the text.

**BEN
PENSANTE**

Centro de Investigación

COACHING, LA VOZ DEL CLIENTE

Domingo Valhondo Solano

Mariía Ángeles Cobelas Cartagena