

CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL E  
INTERVENCIÓN EN CONTEXTOS LABORALES POR DOS COACHES EJECUTIVOS  
CON DIFERENTE FORMACIÓN PROFESIONAL

Presentado Por:

JUAN DIEGO QUINTERO BELTRÁN

LUIS ALEJANDRO VALLEJO PEDRAZA

Director:

FRANCISCO JAVIER PÁEZ BECERRA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BOGOTÁ D.C., 2014

TABLA DE CONTENIDO

[Resumen.....1](#)

0. [Introducción.....5](#)

0.1 [Problema.....6](#)

0.2 [Fundamentación Bibliográfica.....8](#)

0.2.1 [Bienestar laboral en relación al trabajo y al hombre.....8](#)

0.2.2 [Conocimiento implícito y construcción de significado.....13](#)

0.2.3 [Coaching.....19](#)

0.3 [Objetivos.....25](#)

0.3.1 [Objetivo Principal.....25](#)

0.3.2 [Objetivos Secundarios.....25](#)

0.4 [Categorías de Análisis.....26](#)

1. [Método.....28](#)

1.1 [Enfoque y método de investigación.....28](#)

1.2 [Participantes.....29](#)

1.3 [Instrumento.....29](#)

1.4 [Procesamiento de la información.....32](#)

1.5 [Procedimiento de la investigación.....33](#)

1.6 [Aspectos éticos.....34](#)

2. [Resultados.....36](#)

2.1 [Sujeto A.....36](#)

2.2 [Sujeto B.....41](#)

3. [Discusión.....48](#)

3.1 [Análisis intrasujeto participante A.....48](#)

3.2 [Análisis intrasujeto participante B.....53](#)

3.3 [Análisis intersujeto.....59](#)

4. [Conclusiones.....64](#)

[Recomendaciones.....66](#)

[Referencias](#)

[Apéndices](#)

Índice de Gráficos:

[Figura 1, Sujeto A.....36](#)

[Figura 2, Sujeto B.....41](#)

[Figura 3, Intersujeto.....59](#)

Apéndices

Apéndice A: Formato de aplicación y guión de la entrevista

Apéndice B: Entrevista 1

Apéndice C: Entrevista 2

Apéndice D: Esquema de validación de preguntas

Apéndice E: Matriz de entrevistados

Apéndice F: Validación de Entrevistados

Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología,

Noviembre de 2014

**CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL E  
INTERVENCIÓN EN CONTEXTOS LABORALES POR DOS COACHES  
EJECUTIVOS CON DIFERENTE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Juan Diego Quintero Beltrán, Luis Alejandro Vallejo Pedraza

\*Francisco  
Javier Páez  
Becerra

**Resumen**

El bienestar laboral ha sido una categoría de análisis abordada desde distintos puntos de vista, en la cual el Coaching ha intervenido con diferentes planteamientos en ésta. El objetivo del presente trabajo de grado es identificar la construcción de significado y la intervención de dos coaches certificados con diferente formación profesional en torno al bienestar laboral, para establecer convergencias y divergencias entre los mismos. Para ello, la investigación se planteó desde una perspectiva epistemológica interpretativa mediante la metodología de estudio de caso, en la cual se trabajó con coaches a los que se les realizó una entrevista semiestructurada. En la realización del trabajo se encontró la tendencia de los coaches a ejercer su labor en búsqueda de los intereses de la organización, mediante la adaptación del individuo a la empresa, con el fin de mejorar la producción de éste.

*Palabras clave:* Bienestar laboral, conocimiento implícito, construcción de significado, Coaching

---

\* Director del Trabajo de Grado. Profesor de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana.

## **0. Introducción**

El bienestar en los hombres y las mujeres, es un concepto que aborda el adecuado desarrollo de las diferentes dimensiones humanas (espirituales, físicas, emocionales, entre otras) en el transcurso del tiempo. Morales (1994), plantea que el bienestar es “aquella situación en la que se está cuando se satisfacen las necesidades, y cuando se prevé que han de seguir siendo satisfechas”.

De esta mirada se desprende el concepto de bienestar laboral, el cual se entiende como la influencia que el trabajo genera en el individuo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la concepción de bienestar laboral es una construcción subjetiva. Por ello, el concepto del bienestar laboral en el sujeto, aborda tanto aspectos de su aprendizaje disciplinar, como de su aprendizaje implícito, ya que ambos inciden en la construcción de significados que las personas desarrollan del mismo.

Sin embargo, al tenerse en cuenta que existen diferentes modos de desarrollar dicho bienestar dentro de las empresas, en la presente investigación se abordara únicamente el Coaching ejecutivo como forma de intervención del bienestar laboral, entendiendo por Coaching, un proceso de acompañamiento que encamina el desarrollo profesional y personal de un individuo, a partir de un proceso que potencialice sus habilidades.

Por ello, en el presente trabajo de grado se busca comprender la concepción de intervención del bienestar laboral desde el oficio del Coaching, a partir de dos consultores con formación profesional diferente (psicología e ingeniería), de tal forma que se pueda relacionar

la influencia de su formación académica en su trabajo de coach, para establecer convergencias y divergencias entre los mismos.

### **0.1 El Problema**

En la actualidad, las organizaciones implementan diferentes planes de bienestar laboral, para generar proyectos que brinden satisfacción a sus empleados al momento de desarrollar su trabajo, con los cuales se pretenden aumentar la productividad (Scott, 2007). Por ello, se debe tener en cuenta que para las empresas, el brindar un proyecto de bienestar y desarrollo a sus empleados, les permite tener ventajas competitivas que posiciona a la organización en los puestos más altos del mercado, y genera más personas interesadas en laborar en ellas. (Vasquez & Hervas, 2009).

Un primer ejemplo que se puede mencionar de empresas que han implementado planes de bienestar laboral, es “Protect & Gamble”, institución en la que los empleados cuentan con el programa “más vida red”, cuyo objetivo es facilitar la vida a sus trabajadores y familiares en distintos servicios de los cuales pueden hacer uso, dentro de los que se encuentran la asesoría psicológica, legal o financiera, y facilidades para la familia, como la asesoría en búsqueda de colegios para niños, campamentos de verano para los mismos, clases de inglés, búsqueda de trabajadoras domésticas, o servicios técnicos como electricista o fontanero. Todos estos beneficios tienen como propósito aumentar la calidad de vida de los trabajadores, y como se mencionó anteriormente, aumentar así mismo su productividad (Vasquez & Hervas, 2009)

En empresas como Google, generar un lugar agradable para el trabajo empieza a ser un tema sumamente relevante, ya que en estos espacios se organizan actividades de ocio para fomentar relaciones personales entre empleados en los cuales se genera entornos que promueven el trabajo en equipo, y así desarrollar ciertas habilidades pertinentes para la organización. Un ejemplo de ello se observa en las oficinas de google en España, las cuentan con varias mesas de fútbol, máquinas de dardos, mesas de billares y sillones reclinables para el descanso de sus empleados. (Vasquez & Hervas, 2009)

Los procesos de bienestar laboral han sido abordados desde diferentes campos disciplinares, tales como: la psicología, la antropología y el trabajo social; sin embargo, en las últimas décadas, el oficio del coaching ha intervenido en los distintos planes de bienestar en las organizaciones (Bresser 2009). Por ello, teniendo en cuenta que este oficio aborda los mismos entornos laborales que trabaja la disciplina psicológica, se considera pertinente desarrollar una investigación que permita comprender cómo ésta práctica intercede el bienestar laboral en las empresas.

Así mismo, la Pontificia Universidad Javeriana, como institución plantea en su misión generar procesos que puedan superar la “crisis ética y la instrumentalización del ser humano” (Pontificia Universidad Javeriana, 2009). Frente a esta misión, la presente investigación, pretende contextualizar la intervención del coaching en el mundo laboral, para abordarla desde una mirada crítica y analizar el modo en que interviene en relación con el bienestar laboral.

También, se tiene en cuenta que el coaching en los últimos años ha generado un mercado económico considerable alrededor de mundo, especialmente en América Latina, por lo que se establece que es pertinente abordar este oficio en el presente trabajo de grado, debido a su creciente injerencia económica en las organizaciones pues en el año de 2011 en América Latina en distintos servicios de Coaching se facturaron cerca de setenta y tres millones de dólares (Bresser 2009).

## **0.2 Fundamentación bibliográfica**

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se enfoca en identificar la construcción de significados e intervenciones por parte de dos coaches con diferente formación profesional, en el bienestar laboral de las organizaciones, se consideraron pertinentes abordar los siguientes ejes teóricos: bienestar laboral, conocimiento implícito y explícito, y Coaching. Estas temáticas serán desarrolladas desde el punto de vista de distintos autores para contextualizarlas y dar una perspectiva amplia del tema a estudiar.

Es por esto, que en la presente investigación, el bienestar laboral se explica desde tres principales teorías que lo tratan. En cuanto a la teoría del conocimiento implícito y explícito, ésta se contextualiza con los planteamientos ya existentes de la construcción de significados y la taxonomía de las ciencias; y en relación al Coaching, se expone su recorrido histórico y algunas perspectivas teóricas explicativas de éste.

### **0.2.1 Bienestar laboral en relación al trabajo y al hombre.**

Antes de abordar los planteamientos desarrollados por distintos autores con respecto al bienestar laboral, se debe mencionar, en primer lugar, la noción de bienestar relacionada con la calidad de vida, y así entender más ampliamente el concepto de bienestar en los entornos laborales.

Morales (1994) plantea que el bienestar es un estado, en el cual se encuentran satisfechas las necesidades básicas y éste se mantiene en tanto dichas necesidades sean suplidas, a través de la acumulación de bienes materiales.

Por ello, establece que la noción de bienestar se liga al desarrollo tecnológico, en el que el ser humano busca nuevas condiciones que le permitan vivir mejor a través de los avances tecnológicos, entendiendo el bienestar no como un concepto estable, sino como una

noción que se adapta a las condiciones de innovación y desarrollo realizadas por los hombres y las mujeres que mejoran su calidad de vida.

Sin embargo, para entender de manera más completa el bienestar laboral, deben abordarse dos sucesos históricos que han influido en éste: el primero de ellos fue la instauración del Estado de bienestar en Europa y Estados Unidos, y el segundo, la aparición del trabajo inmaterial. Posteriormente se abordarán las tres perspectivas relacionadas con el bienestar laboral.

Después de la segunda Guerra Mundial, se generó diferentes procesos económicos que culminaron con la formación del Estado de Bienestar. Este modelo económico se plantea:

Socializa costos y asume actividades no rentables para el capital, y por otra parte subvenciona y ofrece servicios a los ciudadanos para aminorar las contradicciones sociales. En el contexto del capitalismo europeo gran parte de los gastos sociales son el mecanismo más barato para el capital para controlar la reproducción de la población no activa o no vinculada directamente al proceso de valorización del capital (niños, niñas, pensionados, ama de casa). (Scharpf & Schmidt 2000)

Teniendo en cuenta que las regulaciones del empleo en Europa a partir del Estado de bienestar, se facilitó la expansión del capital; esto permitió a la población un acceso universal a la salud, a la educación y a la seguridad social en caso de desempleo o vejez.

El estado de bienestar del modelo europeo, se centró en establecer asistencia pública, la cual consistió en asumir el gasto social y los costos relacionados con la formación del capital social y el consumo. Dentro de los gastos sociales se consideraron las inversiones en educación e infraestructura, mientras que en los segundos se tomaron en cuenta la asistencia social, el subsidio de desempleo y el de pensiones (Martínez & Vidal, 1996). De esta forma, el Estado de Bienestar europeo buscó la redistribución y expansión de la riqueza para garantizar los derechos sociales.

En contraposición, el bienestar estadounidense se desarrolló en base al orden, las jerarquías, la dominación-sumisión y la eficiencia, de tal forma que el individuo funcionaba únicamente en propósitos del desarrollo económico. No obstante, vale mencionar que dicho estado de bienestar trabajó en pro de satisfacer unas necesidades que aseguraban la supervivencia. (Martínez & Vidal, 1996).

El segundo suceso histórico ocurrió con el desarrollo de la economía neoliberal, la cual originó el trabajo inmaterial, actividad que se desarrolló en las distintas dinámicas económicas del mercado y generó nuevas problemáticas relacionadas con el bienestar laboral. En relación a esto, Hardt y Negri (2001) afirman que en el mundo contemporáneo no necesariamente la persona que más trabaja será la más importante en la organización, sino que un trabajador valioso es aquel que puede proponer ideas y servicios que son de utilidad para la empresa.

A partir de la anterior contextualización de las diferentes temáticas que intervienen en la noción de bienestar laboral se tomarán las tres principales perspectivas sobre éste.

La primera perspectiva, es la noción utilitarista del bienestar laboral, la cual entiende a los seres humanos como seres que no privilegian los intereses sociales, sino que se rigen por sus propias necesidades (Huertas, O. 2010).

Bentham, (1962, como se cita en Huertas 2010), plantea que en el utilitarismo el trabajo es un recurso para la búsqueda de la felicidad. Desde esta perspectiva, lo natural está en el disfrute en sí y no en el trabajo. Sin embargo, la actividad laboral es necesaria, ya que cumple un papel en el desarrollo de las sociedades, por lo cual, aún sin generar placer, se debe promover. Por ello, se considera que el hombre requiere condiciones especiales para trabajar, en el que se le proporcione los materiales y los descansos necesarios para su realización.

En el utilitarismo, se asume que a mayor esfuerzo laboral, mayor es el grado de satisfacción en la persona al momento del descanso. El placer, entonces, no se produce por el

descanso en sí, sino por la expectativa generada por descansar después del trabajo (Huertas, O. 2010).

Para el utilitarismo de Bentham, no se trata de que el individuo busque el máximo de felicidad afligiendo a otros, sino que el hombre utilitarista es capaz de comprender a los otros sujetos y a sí mismo, en la medida que conoce que sus acciones pueden traer consigo posibles sanciones sociales de orden físico, moral, político, legal y religioso (Huertas, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta perspectiva entiende al individuo como un ser económico, en donde el bienestar es representado por el acceso a bienes materiales. Bajo este supuesto, el utilitarismo define el trabajo como algo impuesto y antinatural, pues éste no genera felicidad en sí, sino que es un simple medio que le permite a la persona acceder a dichos bienes que le producen satisfacción (Huertas, 2010).

Por lo tanto, las empresas con esta visión, desarrollan programas con la intención de motivar al trabajador a realizar su labor de forma eficiente, y por medio del incentivo económico buscan aumentar la sensación de felicidad. Sin embargo, bajo esta perspectiva se olvidan las dinámicas que traen consigo las relaciones laborales, ya que se asume que no hacen parte de la motivación exigida para el desarrollo eficiente del trabajo (Huertas, 2010).

La segunda teoría que aborda el bienestar laboral, es la propuesta marxista, en la cual el trabajo tiene un carácter ontológico que posibilita al ser humano realizarse y conectarse con la naturaleza. Por ello, desde este enfoque la actividad laboral se concibe como una función única en el hombre y la mujer, que potencializa sus facultades humanas (Huertas, 2010).

Desde esta visión, el bienestar laboral se vincula con las dinámicas relacionales en las organizaciones, que dignifican y reconocen a los seres humanos como tales, a través de condiciones laborales adecuadas, y promoviendo la participación de estos en procesos colectivos de consolidación de identidad de clase (Huertas, 2010).

Dentro de las organizaciones bajo esta perspectiva, el bienestar laboral se fundamenta en generar condiciones adecuadas que le permitan desarrollar satisfactoriamente la actividad laboral a la persona. Por lo tanto, se busca fortalecer las relaciones laborales entre empresarios, sindicatos y trabajadores, formando una unión de entornos laborales adecuados y que mejoran las condiciones del trabajo (Huertas, 2010).

Por último, se aborda la perspectiva del bienestar laboral que plantea Amartya Sen (como se citó en Huertas, 2010). En ésta se considera que uno de los aspectos más importantes en la relación de trabajo-bienestar, es la capacidad de generar empleos con condiciones laborales adecuadas. Así mismo, para este autor el bienestar en el trabajo no sólo se relaciona con su nivel de ingresos, sino con la posibilidad de lograr metas personales y sociales a partir de su desarrollo.

En esta perspectiva se propone que el bienestar laboral y social, se alcanza siempre y cuando exista una distribución de ingresos equitativa que reduzca las diferencias entre las clases sociales. Por ello, la motivación en el trabajo, no sólo se enfoca en recompensarlo cuantitativamente, sino que busca establecer otros incentivos no materiales, que generen dicha motivación. Por ello, se considera pertinente crear contextos laborales en las que las personas desarrollen con autonomía su trabajo (Huertas, 2010).

Para Sen (1987), el bienestar laboral, es un aspecto altamente relevante para el crecimiento social e individual de las personas, indicando que dicho bienestar es un componente que incide en la justicia social, forjando una redistribución de riqueza, y disminuyendo las desigualdades entre clases. En relación al desarrollo individual, el bienestar laboral se centra en la satisfacción que el individuo pueda lograr en sus elecciones personales (Huertas, 2010).

En esta postura, el bienestar laboral no es pensado únicamente desde el adecuado clima organizacional o la presencia de programas con beneficios económicos, sino en las oportunidades que tienen los trabajadores para desarrollar metas y objetivos acordes a sus intereses (Huertas, 2010).

Por ello, el bienestar laboral sólo puede ser establecido por el propio individuo, al momento de evaluar lo que ha logrado conseguir, hacer o ser en el trabajo, a partir de las funcionalidades que le da a los bienes adquiridos, y no en los bienes mismos. Por esto, el trabajo no tiene valor en sí mismo, sino que adquiere reconocimiento por parte del sujeto en la medida que aporta a su proyecto de vida (Huertas, 2010).

Una empresa que asuma tal concepto de bienestar laboral promueve el desarrollo de capacidades por parte del individuo en su puesto de trabajo. Por ello, para una organización con esta concepción de bienestar, lo importante no es premiar la eficiencia, sino reconocer los intereses particulares y trabajar para promoverlos (Huertas, 2010).

### **0.2.2 Conocimiento implícito y construcción de significado.**

Para comprender la noción que los coaches han formado con respecto al bienestar laboral, se debe tener en cuenta que la construcción de dicho concepto, ha sido configurada tanto de su formación académica, como de las creencias personales que tienen acerca del mundo del trabajo.

Con el fin de exponer los significados individuales que se plantean con respecto al bienestar laboral, se explicarán las teorías relacionadas con el conocimiento implícito y la construcción de significado.

A su vez, debido a que en la presente investigación se entrevistaron dos coaches con diferente formación disciplinar, se desarrolló una taxonomía de las ciencias, la cual clasifica las disciplinas de cada participante.

Para entender el conocimiento implícito que desarrollan los coaches en relación al bienestar laboral, es necesario mencionar que este tipo de saber está conformado por un conjunto de principios y creencias en los seres humanos que se configuran de manera tácita y que rigen el sentido común del día a día. Dicho conocimiento se desarrolla individualmente en mujeres y hombres de manera subjetiva (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993).

Existen distintas teorías acerca de la construcción del conocimiento en los seres humanos, sin embargo, para este trabajo se abordará únicamente la teoría piagetiana y la teoría de la psicología social cognitiva, enfocadas en el saber implícito de las personas (Rodrigo et al., 1993).

En la teoría piagetiana se plantea que el proceso de aprendizaje en el niño se desarrolla a partir de la interacción que el infante tiene con el objeto. Piaget centra sus estudios en observar cómo se configura la realidad en los niños a partir del interaccionismo que éstos tienen con su entorno. Este proceso de aprendizaje se realiza en ciertos procesos del desarrollo biológico de las personas, e independientemente del entorno cultural, son universales y se dan según unas pautas del crecimiento características de los infantes (Rodrigo et al., 1993).

Por otra parte, en la teoría de la cognición social, se plantea que toda acción de aprendizaje humana puede explicarse a partir de los procesos de desarrollo que tienen las personas dentro de la cultura, en donde los individuos generan estructuras de conocimiento según la interacción que desarrollen con su entorno social. Por ello, según esta teoría, no se reconoce que exista etapas del desarrollo biológico, y se plantea que el proceso de aprendizaje en los seres humanos se da en relación con los saberes formativos que imperen en la cultura en la que se desenvuelva (Rodrigo et al., 1993).

Sin embargo, algunos autores plantean que el conocimiento implícito no se puede entender desde una sola teoría del aprendizaje (piagetiana o de la psicología social), si no que

éste tipo de saber es formulado a partir de unas representaciones que la persona desarrolla de la realidad, con ciertas características personales, pero que están inmersas bajo unos contextos sociales previamente establecidos (Rodrigo et al., 1993).

Tanto en las creencias personales, como en la formulación de teorías científicas, se verá que estos saberes se desarrollan a partir de la sociabilidad que se da entre los seres humanos, pues todo planteamiento acerca de la realidad son planteados a través de las concepciones sociales ya instauradas. Sin embargo, la mayor diferencia entre el concomitamiento implícito y el conocimiento explícito, es que el primero tiene un grado de verdad que la persona misma ha configurado mediante distintos procesos cognitivos (experiencia, análisis), a diferencia de las teorías científicas, las cuales tienen un grado de verdad desarrollado por agentes externos al individuo (Rodrigo et al., 1993).

Para entender cómo se da la construcción de significado se expondrán la teoría de Vigotsky, Bruner y Gergen, quienes postulan tres diferentes maneras de comprender como se genera el conocimiento.

Vygotsky (1989, como se cita en Arcila, Mendoza, Jaramillo y Cañon 2010), plantea el enfoque histórico cultural como una forma de comprender el hombre, estableciendo que el desarrollo del mismo se da a través de un proceso de culturización. Basado en el materialismo dialéctico que diseña, entiende al ser humano a partir de las funciones psicológicas, al tiempo que establece una relación bidireccional entre los seres humanos y la naturaleza.

En cuanto a la construcción de los significados, Vygotsky establece que es a partir de los signos que se logra comprender el significado. En este sentido, los signos surgen de la cultura, y el sujeto los toma para entrar en contacto con el mundo subjetivo de los otros. Planteando que por medio de la cultura el individuo utiliza los signos como mediadores para

transformar su entorno y a sí mismo. Por ello, el hombre, gracias a la maduración evolutiva, “negocia” los significados impuestos en la cultura y los transforma de acuerdo a sus necesidades (Arcila, et al, 2010)

Bruner (1998, como se cita en Arcila, et al, 2010), propone que es a través del sentido que se da la construcción del significado, es decir, se entiende que hay un mundo interno en el que se encuentra las creencias y los deseos, y un mundo externo, en el cual están instaurados los parámetros culturales, que al unirse permiten al hombre transformar sus creencias.

A partir de lo anterior, Bruner logra establecer que el origen de los significados surgen a partir de dos vías: la biológica y la cultural. En cuanto a la biológica, expone que el sujeto tiene una capacidad innata para comprender algunos significados, gracias a una disposición pre-lingüística de los mismos, que le posibilita mayor interacción con el medio. En la vía cultural los individuos construyen el significado, a partir de la unión de la reproducción y evolución de los mismos. En síntesis, el lenguaje les permite participar a los individuos en la cultura, y a partir de ésta construir los significados (Arcila, et al, 2010).

Por último, Gergen (1996, como se cita en Arcila, et al, 2010), desde la postura construccionista, realiza críticas a la verdad única y objetiva, pues basado en el dualismo, entiende que hay un mundo interior en el individuo y un mundo exterior. Frente a esto, Gergen estudia al hombre desde las relaciones, no solo entre los individuos, sino con los lugares y objetos que interactúa.

A partir de lo anterior, expresa que el origen de los significados se da en las relaciones. Por tanto, el sujeto, a partir de las interacciones con su entorno, objetos y otras personas, construye y de construye los significados. El lenguaje, por tanto, es el medio que mantiene a la

sociedad unida a partir de los significados, y es a partir de estos que los seres humanos comprenden su entorno (Arcila, Mendoza, Jaramillo, & Cañon, 2010).

Por otro lado, en los conocimientos explícitos, también llamados científicos, a pesar de que en varias ocasiones, se ha tratado de hacer una clasificación de los mismos, dicha tarea en la actualidad sigue siendo un campo de intenso debate en el que no existe plena certeza acerca de cómo debe categorizarse. Sin embargo, Vasco (1990) nos acerca a una posible clasificación de los conocimientos científicos a partir de la pregunta ¿Qué tipo de acciones están implicadas al momento en que se rueda un compás encima de un papel para hacer un plano de un edificio?

Para responder la pregunta anteriormente formulada, Vasco plantea que existen dos tipos de acciones en dicha actividad: la primera se da al observar la fricción de la tiza con el papel, que genera una marca sobre la hoja la cual nos permite ver el círculo trazado, y la segunda se desarrolla cuando se trata entender ese círculo, ya que es necesario hacer unos cálculos mentales para poder desarrollar y analizar la actividad realizada con el compás.

Teniendo en cuenta el ejemplo anterior, se plantea una primera división de las ciencias, estableciendo una clasificación entre las ciencias formales y las fácticas. Las formales hacen referencia a todos aquellos campos de saberes que se dan a través de procesos cognitivos, en donde el conocimiento se desarrolla de manera abstracta; ya que para entender el círculo que se va desarrollando en un plano, se necesitan elaborar procesos mentales, que moldeen la realidad actual. En cambio, las ciencias fácticas, son aquellas que interceden en el entorno de la realidad factual, modificándola y prediciéndola, tal y como sucede con el compás y la hoja, en donde el roce de la mina con la superficie del papel, altera las propiedades físicas de ésta (Vasco, 1990).

Vasco también aborda otros campos del conocimiento que no sólo se pueden dividir entre ciencias fácticas o formales. Así, reconoce que actualmente existen paradigmas científicos en los que es difícil precisar si los objetos de estudio de dichos campos tienen vida o no. Es por ello, que se plantea una posterior clasificación de las ciencias de nivel biótico y abiótico, en donde los conocimientos del primer nivel abordan objetos de estudio vivos, a diferencia de las ciencias abióticas, que son todas aquellas cuyos objetos de estudio son los fenómenos que no se constituyen como entes vivos ( Vasco, 1990).

Dentro del estudio de los seres vivos, Vasco (1990), desarrolló una última subcategoría de las ciencias, pues observaba que muchos campos del conocimiento se basan en el estudio únicamente del ser humano, al igual, que existen otros paradigmas científicos que abordaban los fenómenos de cualquier ser vivo. Por ello, estableció una división de los paradigmas científicos, entre las ciencias antrópicas y las preantrópicas. Las antrópicas abordan todos los campos del conocimiento relacionados con el estudio del ser humano, y en las preantrópicas clasificó todo conocimiento científico enfocado a los seres vivos en general y su entorno.

### **0.2.3 Coaching.**

En el presente trabajo se abordará el oficio del Coaching y sus modelos de intervención en el bienestar laboral, a partir del conocimiento disciplinar y profesional de dos coaches ejecutivos certificados. Por ello, es necesario repasar la fundamentación del Coaching como oficio, haciendo un breve recorrido a partir de los principios filosóficos de Sócrates, la filosofía existencialista, el método fenomenológico y la psicología humanista.

Se ha planteado que el surgimiento y conformación del Coaching se puede rastrear desde la antigüedad en la mayéutica socrática. En esta técnica, Sócrates, a través de preguntas y respuestas, generaba diálogos reflexivos, de tal manera que desarrollaba un conocimiento “pertinente” en un tema específico, realizando continuos cuestionamientos para que las propias personas llegaran a sus propios saberes y replantearan sus creencias (Castaño y Cortés, 2010)

Sócrates, consideraba que con la mayéutica no se daba tal cosa como el enseñar, si no que por el contrario, se originaba el aprender, por lo que el conocimiento surge reconociendo que el saber está en quien lo recibe, y no en quien lo enseña. Lo anterior será retomado en el Coaching, para que las personas desarrollen por sí solas métodos de afrontamiento de situaciones problemáticas, a partir de sus propios conocimientos y habilidades (Castaño y Cortés, 2010).

Posteriormente, en los diálogos platónicos, Platón formuló la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo para potenciar las conversaciones y adquirir conocimiento. Bajo su visión, fue igualmente importante la educación para formar a la persona, entendiendo que los saberes parten de ella, por lo que promovía el autoconocimiento como la base de un proceso de aprendizaje. Del mismo modo, en el Coaching se plantea la necesidad de que el coach pueda guiar al coachee para que éste identifique sus propias

herramientas para afrontar las distintas situaciones que deba superar, y así, alcanzar sus metas (Castaño y Cortés, 2010).

Tiempo después, la filosofía existencialista aportó conocimientos sobre la existencia individual en los humanos, explicando que las personas tienen la capacidad de tomar conciencia de sí mismo para re-plantear su propio proyecto de vida. Este principio, fue útil para el Coaching debido a que facilita la explicación de la reflexión interna, como también lo es también para la toma de conciencia del entorno en el que se desarrolla la persona, y generar un acompañamiento teniendo en cuenta las características del ambiente que la rodea (Castaño y Cortés, 2010).

En el método fenomenológico se muestra la pertinencia de la abstención de los prejuicios sobre el individuo, de forma que al realizar una intervención sobre otra persona, se resalte su subjetividad. El Coaching toma este principio y se distancia de pre-conocimientos que se puedan tener del individuo, con el fin de aplicar una visión objetiva sobre el persona, y así generar una mirada global de la misma (Castaño y Cortés, 2010).

En la modernidad, se planteó una relación entre el Coaching y la psicología humanista, ya que ésta estableció que el proyecto de vida permite la autorrealización del ser humano a través de la configuración del sentido de vida. En el Coaching, se plantea que el sentido que los seres humanos le dan al trabajo trasciende de la simple remuneración económica, y abarca dimensiones que le permiten alcanzar la realización como persona (Castaño y Cortés, 2010).

Ahora bien, los primeros casos que se tienen documentados acerca de la práctica del Coaching, como oficio, se remontan al siglo XX entre las décadas de 1950 y 1960. En estos años se desarrollaron programas de educación en Nueva York, basándose en principios de aprendizaje de la persona orientados al logro de sus propias metas. De esta forma se realizó

una motivación personal en el individuo, útil para superar situaciones problemáticas de la vida laboral (Zambrano, J. 2010).

Después, en la década de 1970, varios deportólogos abordaron la temática del desempeño psicológico en las competencias deportivas, y desarrollaron distintas técnicas grupales e individuales para transformar el ámbito físico, emocional y cognitivo de los deportistas y así lograr el cumplimiento de sus metas. En el transcurso de los años, dichas técnicas empezaron a ser utilizadas en el ámbito empresarial, adaptando las metodologías utilizadas para los deportistas en los grupos de trabajo empresariales (Zambrano, 2010).

En Colombia, el Coaching llegó en la década del 2000, a través de distintos acuerdos con organizaciones relacionadas con la enseñanza del Coaching. Dichas instituciones fueron las responsables de dar los primeros diplomados o certificaciones en Coaching, entre las que se destacan el Coach Hall Institute o International Coach Federation. Posteriormente, instituciones educativas de educación superior, como la Universidad de la Sabana o el ICESI, desarrollaron procesos de certificación en la formación de Coaching. Con el paso del tiempo al ver que la demanda de la práctica del Coaching aumentó, se han formado nuevos centros de formación para la certificación de dicha labor (Millan, 2011), cómo el “New Field Consulting” y “Aprendum”.

Actualmente no existe una única definición del Coaching ya que existen distintos enfoques en el mismo; sin embargo, en el presente trabajo se abordará el Coaching como proceso de acompañamiento entre un coach y un consultante que permite generar cambios tanto a nivel personal como profesional en el individuo, con el fin de desarrollar sus propias metas, a través de la potencialización de sus habilidades (Cristo & Echeverry, 2008).

En la actualidad, existen tres tipos de Coaching: el ontológico, el educativo y el ejecutivo, los cuales se describirán a continuación. El Coaching ontológico consiste en el

proceso de acompañamiento en las diferentes dimensionalidades del ser humano (emocional, cognitiva, moral, espiritual, entre otras), para replantearlas y potencializarlas con el fin de alcanzar los objetivos que el sujeto se ha propuesto individualmente en cada una de estas dimensiones (Neenan & Dryden, 2011).

El segundo tipo de Coaching es el educativo, el cual se concibe como el proceso transformacional realizado con personas que se desenvuelven en un entorno de aprendizaje, para que puedan desarrollar habilidades en el campo disciplinar o profesional que les permita alcanzar los resultados esperados por el individuo (Ortiz, M. 2010).

El tercer tipo es el Coaching ejecutivo. Este se entiende como el proceso que se desarrolla a las personas o grupos de trabajo de los cuales se quiere aumentar la productividad a partir del fortalecimiento, transformación o potencialización de sus habilidades, tanto personales como laborales, para desarrollar un alto nivel competitivo dentro de las organizaciones (Moreno, 2014). El Coaching ejecutivo será el enfoque utilizado en el presente trabajo, y a continuación se mencionarán algunas perspectivas teóricas.

Este tipo de Coaching, de acuerdo con Vidal-Salazar (2011), es una práctica empresarial que fomenta el desarrollo personal ligado al de las empresas. En ese sentido, los autores proponen el Coaching ejecutivo como un proceso interactivo, directo y confidencial, en donde el coach es un entrenador, y el coachee la persona que busca alcanzar los objetivos propuestos a partir de sus propios recursos. Así mismo, ellos afirman que esta práctica tiene que adaptarse a las necesidades de la empresa en donde se está aplicando, e igualmente, al ser un proceso centrado en el cambio, se enfoca en los proyectos que se pueden realizar únicamente en el presente del individuo, teniendo en cuenta su pasado y futuro.

Scott (2007), añade, que el Coaching ejecutivo, consiste en una relación individual entre el coach y el coachee en la que el principal objetivo es la eficacia profesional y el

desempeño en el trabajo. Por tal motivo, sostiene que el Coaching no está aislado del proceso y desarrollo de la empresa, sino que por el contrario, una intervención desde este oficio involucra el conocimiento de la estrategia que tiene la organización.

Por lo tanto, para dicho autor, el Coaching implica un liderazgo orientado hacia el futuro, de acuerdo a las metas y competencias de la persona, buscando el mejoramiento del desempeño y desarrollo de sus fortalezas a largo plazo. En cuanto a las habilidades del coach, Scott (2007), menciona que éstas sean direccionadas teniendo en cuenta el conocimiento de la empresa en la cual se trabaja; la comprensión del problema desde quien solicita el Coaching; apoyo al establecimiento y logro de los objetivos del coachee; reconocimiento de fortalezas y debilidades de éste. El rol del coach, entonces, se basa en una búsqueda de los resultados empresariales.

Álvarez, Arocha, Ortíz & Morales (2011) en su estudio sobre el *Coaching, retención y rotación de personal*, realizaron una investigación cualitativa haciendo énfasis en el lenguaje de los coaches, centrado en la interpretación de los hechos humanos y la resolución de problemas. A partir de dicho estudio, pudieron establecer que para los coaches, el Coaching “es una filosofía de vida, que sirve para alcanzar las metas profesional”. En dicho estudio, también se logró establecer la influencia del Coaching en la motivación, encontrando que por medio de este proceso, se puede lograr tanto desarrollo motivacional del trabajo en equipo como el desarrollo de carrera para el trabajador, implementando herramientas para generar cambios con el propósito de la obtención de metas y satisfacción laboral y personal.

Álvarez, Arocha, Ortiz & Morales (2011), en la misma investigación pudieron establecer que el Coaching es una herramienta que ayuda a superar los problemas personales que inciden en el desempeño, en la productividad y en los resultados. Sin embargo, se planteó que esta herramienta no debe ser una estrategia de retención personal, porque si los objetivos

de la persona no son acordes a los de la empresa, no se debe forzar la participación del individuo en la organización, sino promover que se mueva a otros ámbitos laborales que no le generen obstáculos en su desarrollo.

Teniendo en cuenta que la categoría psicológica de interés en este trabajo investigativo es el bienestar laboral, se tuvieron en cuenta los sucesos que han influido en la construcción de dicho concepto y las principales teorías que lo abordan. Por su parte, los conocimientos explícitos e implícitos y la construcción de significados, dan una base que permite identificar la forma en que los coaches construyen la noción del bienestar laboral. Por último, el Coaching, es el oficio del cual se interesa estudiar su intervención en el bienestar laboral dentro de las organizaciones, en la presente investigación.

De acuerdo a lo expuesto en este marco, este trabajo de investigación busca responder a la pregunta ¿Cuál es la noción e intervención del bienestar laboral por parte de coaches certificados con diferente formación profesional, abordada desde una postura crítica? Con el fin de responder a esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos

## **0.3 Objetivos**

### **0.3.1 Objetivo Principal.**

Identificar la construcción de significado e intervención dos coaches certificados con diferente formación profesional en torno al bienestar laboral, para establecer convergencias y divergencias entre los mismos.

### **0.3.2 Objetivo Secundarios.**

Identificar y describir las características que se dan en la formación profesional de los participantes con respecto a la intervención y noción que han generado en relación al bienestar laboral.

Identificar la relación entre los conocimientos implícitos, disciplinares y en coaching con respecto a la intervención y construcción de significado del bienestar laboral en los participantes.

Describir las características de la noción de bienestar laboral a fin de identificar la relación entre el significado.

## **0.4. Categorías de análisis**

### **Categoría No 1: Bienestar Laboral**

El bienestar laboral para este trabajo será entendido como la relación que existe entre el individuo y su ambiente laboral. El bienestar laboral se centra en el presente, pero se proyecta al futuro. El individuo evalúa la correlación entre sus expectativas laborales (proyección al futuro) y los logros obtenidos (valoración del presente), a partir de la cual establece su satisfacción con el trabajo en la medida que este aporta a su crecimiento profesional. (García-Viniegras, C. & González, I, 2000).

### **Categoría No 2: Conocimiento implícito**

El conocimiento implícito es entendido como los principios y creencias que se generan de manera particular en los seres humanos, a partir de las experiencias que han vivido a lo largo de su vida. Dicho conocimiento tiene un grado de verdad, que la persona ha desarrollado de manera inductiva sin necesidad de alguna articulación procedimental cognitiva, y por ello, sólo puede ser reconocido al tener en cuenta el contexto en donde fue adquirido (Rodrigo et al., 1993).

### **Categoría No 3: Coaching Ejecutivo**

Hoy en día no existe una única definición del Coaching ya que ésta varía entre los distintos centros educativos que certifican dicho oficio. Sin embargo, en el presente trabajo se entenderá el Coaching como un proceso que ayuda a cada ser humano a transformar la manera en que la persona se desempeña dentro de su trabajo, superando los conflictos dentro de sí, para luego cambiar aquello que el coachee desea desarrollar laboralmente. De esta manera el

coach proclama que su objetivo es liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, buscando ayudarlo en lugar de dirigirlo (Cristo & Echeverry, 2008).

Esta investigación se enfocará en el Coaching ejecutivo porque este tipo de técnica se aplica con personas o grupos de trabajo de los cuales se quiere aumentar la productividad a partir del fortalecimiento, transformación o potencialización de sus habilidades tanto personales como laborales para desarrollar un alto nivel competitivo (Moreno, 2014).

## **1. Método**

### **1.1 Enfoque y método de investigación**

El presente trabajo de grado desarrolla una investigación cualitativa bajo una metodología de estudio de caso con un enfoque ideográfico, en la cual se realiza un análisis intrasujeto e intersujeto a nivel fenomenológico, del ejercicio del Coaching en relación al bienestar laboral.

Según Strauss y Corbin (2000) los estudios cualitativos son aquellos que realizan investigaciones interpretativas acerca de un fenómeno en donde se busca plantear conceptos y dinámicas dentro de un marco explicativo que dé cuenta del objeto de estudio.

Bajo este enfoque se utilizó el estudio de caso la cual busca dar una mirada holística desde diferentes puntos de vista de uno o varios casos, para así generar un análisis riguroso frente al fenómeno con la intención de abordarlo en su totalidad pero teniendo en cuenta su carácter particular.

A su vez la presente investigación es un enfoque ideográfico en el cual se pretende abordar las características individuales de cada coach acerca del oficio en relación al bienestar laboral. Por ello, se utilizó un diseño fenomenológico transversal, en el cual se indagó en un sólo momento a través de entrevistas semiestructuradas las experiencias subjetivas que han tenido los participantes, en torno a dicho bienestar.

A su vez, el presente trabajo de grado es una investigación exploratoria, debido a que establece una relación entre el Coaching y el bienestar laboral, temática que no ha sido abordada a profundidad en investigaciones anteriores en Colombia, y en un futuro podría ser

utilizada para plantear nuevos proyectos investigativos relacionados con las temáticas mencionadas anteriormente.

## **1.2 Participantes**

Para poder explicar la intervención sobre el bienestar desde el ejercicio del Coaching, esta investigación partió de una selección de muestreo intencional de casos tipo, no aleatorio.

Se esperaba que los participantes tuvieran un largo recorrido ejerciendo el Coaching en las organizaciones, por lo que buscaba que fueran mayores de 40 años, preferiblemente de distintos géneros. Así mismo, se esperaba que los coaches seleccionados tuvieran formaciones profesionales diferentes, de tal forma que se pudiera determinar la influencia de su formación académica a la hora de intervenir y entender el bienestar laboral en las empresas.

De acuerdo a lo anterior, los participantes elegidos fueron dos: el primero, es una mujer con formación en psicología, de 48 años que ha trabajado como psicóloga educativa en diferentes colegios, y como psicóloga organizacional en diferentes empresas. En cuanto al Coaching, lleva ejerciendo este oficio desde hace 10 años como contratista y está certificada por la ICC. El otro coach seleccionado, es un hombre de 55 años con formación en ingeniería electrónica en la Universidad de los Andes, que ha ejercido el Coaching desde hace 5 años en su propia empresa únicamente, y su certificación con la ICF está próxima a terminar.

## **1.3 Instrumento**

Como instrumento de esta investigación se empleó la entrevista semiestructurada, que según Valles (1998), involucra la preparación de un guion de los temas a tratar, sin que esto imposibilite al entrevistador la libertad de formular nuevas preguntas a lo largo de la entrevista y de reorganizar las existentes, manejando un formato semiestructurado.

El formato aplicado abarcó los temas analizados en la investigación, brindándole a la persona que narra, la posibilidad de detenerse en anécdotas, divagaciones y recuerdos, con la

posibilidad de que repita la información a lo largo de la entrevista (Villarroel, 1999). Este esquema también permitió que en la conversación se recreara un diálogo espontáneo entre el entrevistador y el entrevistado.

Teniendo en cuenta que lo que se esperó con el formato de entrevista fue establecer un significado de su experiencia laboral, se esperó que las personas entrevistadas reflexionarán sobre ciertos factores que los hayan influido y el modo en que estos han interactuado entre sí para desarrollar su ejercicio como coach sobre el bienestar laboral, así como la forma en que los conocimientos adquiridos tanto en su formación como el conocimiento implícito influyeron sobre su trabajo. Para esto, se llevó a cabo una entrevista con cada participante.

Continuando con lo expuesto por Dolbeare y Schuman (1982, como se cita en Villarroel,1999), las entrevistas tuvieron una estructura determinada, en donde en un primer momento se atendían a datos socio demográficos, luego se focalizó en los temas relacionados con las categorías, pidiéndoles que relatarán su experiencia tanto como fuera posible con relación a la categoría de investigación.

Para la construcción del instrumento se realizaron una serie de pasos. El primero de ellos consistió en la definición de las categorías y una búsqueda extensa sobre su fundamentación teórica por parte de distintos autores, de tal forma que permitiera una comprensión amplia de cada uno de los conceptos. Luego, basados en las nociones teóricas consultadas, se plantearon 28 preguntas: 4 preguntas sobre datos socio demográficos, 9 preguntas sobre el bienestar, 7 preguntas centradas en conocimiento implícito y formación profesional y 9 preguntas centradas en Coaching.

Este instrumento fue sometido a revisión por parte de 3 jueces, todos con formación en psicología empresarial, con distintas maestrías en gestión humana y psicología organizacional, y uno de ellos además con formación en Coaching. Cada juez hizo una revisión y valoración

cuantitativa de cada ítem (calificación de 1-5, que se convirtió a una escala de 0-1, en donde para una aprobación positiva se esperaba un promedio superior a 0,7). A partir de lo anterior, se realizó una modificación al instrumento, donde se eliminaron 3 preguntas de bienestar ,1 pregunta sobre conocimiento implícito y formación profesional y 3 de Coaching, para un total de 6, 6 y 4 preguntas válidas, respectivamente. En el apéndice A se presentarán todas las preguntas planteadas por categorías, y su respectiva modificación (si tuvo) o eliminación, además del promedio valorativo que presentó a partir de la calificación de los tres jueces.

La entrevista con el sujeto B tomó 46 minutos de grabación y fue realizada en la oficina principal de su empresa, mientras que la entrevista con el participante A tomo 39 minutos y fue realizada en un sitio público.

Para la aplicación de la entrevista se utilizó una grabadora de voz ICD-UX200 de Sony, la cual graba sus archivos en formato MP3 y puede ser reproducido en computadores e instrumentos de audio compatibles con mp3. La grabadora cuenta con una capacidad 2gb lo que le permite guardar hasta 535 horas de grabación de voz. El dispositivo tiene una conexión USB lo que le permite conectar a puertos USB, eliminando la necesidad de cables.

Igualmente, para la grabación de la entrevista se contó con un iPhone 4s, el cual tiene una memoria de 32 gb, de las cuales 16 gb ya se encuentran ocupadas. Este dispositivo permite una buena grabación de hasta 4000 horas en los 16 Gb, y tiene una duración máxima de la batería de 4 horas bajo dicha función. El iPhone fue usado como un dispositivo de respaldo, es decir, se utilizó paralelo a la grabadora de voz.

#### **1.4 Procesamiento de la información**

Teniendo la grabación de las entrevistas, se realizó la transcripción de cada una de ésta (Apéndice B y C), con el debido formato, y luego, con la información obtenida de las entrevistas, se ejecutó un análisis de las categorías.

Para esto, primero se efectuó un análisis descriptivo de cada una de las entrevistas de los participantes, de acuerdo a cada categoría. Luego, se realizó un análisis de las categorías de acuerdo a los objetivos que se plantearon en este proyecto, con el propósito de identificar que tanto la respuesta de los entrevistados se relacionaban con los objetivos. Después se hizo un análisis de las respuestas de cada uno los consultados en contraposición al marco teórico, buscando identificar convergencias, divergencias, y vacíos explicativos por parte del marco.

Acto seguido, se realizó un análisis crítico a los datos obtenidos de los participantes. Posteriormente, se hizo un análisis de categorías de las respuestas entre los entrevistados, y la relación de ambas respuestas en relación al marco teórico. Por último, se tomaron las respuestas de los consultados, y se realizó un análisis crítico de acuerdo al significado que le dieron al labor del Coaching dentro del bienestar laboral.

## **1.5 Procedimiento de la investigación**

Etapa 1: Se hizo la búsqueda de coaches que aceptaran participar en la investigación, de acuerdo al perfil deseado para los objetivos de este trabajo. Luego de realizar una búsqueda a partir de distintas redes, se obtuvo el contacto con dos coaches interesados en aportar al proceso investigativo. En el primer acercamiento, se les comentó el objetivo de estudio y la forma de participación.

Luego, se realizó la construcción del instrumento, que fue una entrevista semiestructurada para la recolección de datos. Para esto, se diseñó un guion temático, a partir de las categorías previamente establecidas, basadas en los objetivos y la fundamentación teórica. La construcción de la prueba se sometió a un proceso de validación por 3 jueces.

Etapa 2: Se programó una cita con cada uno de los participantes. En esta cita, se volvieron a exponer los objetivos de la entrevista, y se otorgó un espacio para preguntas o dudas que tuvieran respecto al trabajo de investigación. Luego, se les solicitó firmar el consentimiento informado, de acuerdo a la ley 1090 del 2006, en donde se explicaba la finalidad de la información recogida. Seguido a esto, se realizó la entrevista grabada con cada participante. Durante esta, estuvieron presentes los dos investigadores y el entrevistado.

Etapa 3: En esta fase se realizó la codificación y categorización de datos. Para esto, se organizó la información obtenida, por medio de codificaciones a fragmentos de la entrevista, para ubicarlos dentro de una categoría. Posteriormente, se realizó una matriz categorial con la información registrada, y así se elaboró un análisis descriptivo de acuerdo a cada categoría.

Etapa 4: Por último, en esta fase se desarrolló un análisis en relación a la fundamentación teórica, pero también una revisión crítica de acuerdo a los datos presentados en el análisis descriptivo. Se plantearon conclusiones y recomendaciones, para elaborar el

informe completo y presentarlo a los jurados. Como último paso, se le entregó en formato electrónico a cada uno de los participantes una copia de la investigación completa.

### **1.6 Aspectos éticos**

Para este proyecto investigativo, se tomó en cuenta el punto 9 de “las disposiciones generales” de la “ley 1090 del 2006” que hace referencia al trabajo investigativo del psicólogo, en el cual se le exige respetar la dignidad y bienestar de los participantes de acuerdo a las normas y principios que regulan su accionar.

Igualmente, sobre la concepción de los deberes del psicólogo se tuvo en cuenta el título V sobre “Derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del profesional en psicología”, donde se toma el artículo 10 inciso B y E, que se refieren a la responsabilidad en el manejo de la información obtenida de los participantes, debido a que ésta siempre que sea de carácter confidencial, debe ser adecuadamente restringida. Por ello, la información recolectada a partir de la entrevista realizada a cada uno de los coaches, sólo será utilizada en este proyecto investigativo, manteniendo su anonimato, y será revisada únicamente por los investigadores y el director de la tesis

Para regular lo anteriormente descrito, se hizo uso de un consentimiento informado el cual comunicaba el objetivo de la investigación y la forma en que será utilizada la información narrados en la entrevista.

En cuanto al “código deontológico y bioético para el ejercicio de la profesión de psicología”, se tuvo en cuenta los artículos 28 y 30 del título VII, que mencionan el uso apropiado de las entrevistas y la grabadora de voz, especificando que no se utiliza la información obtenida para beneficio personal, o su propagación a otras personas fuera del grupo investigativo.

Siguiendo lo anterior, en el capítulo IV el artículo 39 se refiere a la responsabilidad que posee cada uno de los integrantes sobre la información y sobre el seguimiento de las normas y principios para su aplicación, e igualmente, en el capítulo VII y sus artículos 49 y 50, mencionan la responsabilidad de los investigadores en el material usado y la correcta aplicación de este.

Así mismo, se tuvo en cuenta los principios éticos de los psicólogos y del código de conducta propuestos por la APA, que recuentan la guía y estándares que se les ofrecen a los psicólogos acerca de su ejercicio investigativo teniendo en cuenta el lugar y la época en la que realizan su trabajo, así como el fenómeno que investigan. Este planteamiento tiene como eje la protección y bienestar de los participantes involucrados en la investigación.

También, se tuvo en cuenta especialmente: el principio A, que menciona la finalidad del trabajo del psicólogo enfocado al bienestar con las personas que se trabaja, y si presenta inconvenientes, la labor del psicólogo es resolverlo y evitar pre-juicios. El principio B, que hace referencia a la relación del psicólogo con los participantes del estudio, siendo consciente de su responsabilidad con la sociedad y personas que trabaja. El principio C, que describe la labor del psicólogo en la promoción de la aplicación bajo los conceptos de honestidad y precisión, lo que no permite lugar para actividad engañosa. El principio D representa la justicia del psicólogo, en tanto entiende que este debe hacer presencia en la explicación del procedimiento a los investigados. Por último, el principio E enfatiza el respeto a la dignidad, privacidad y confidencialidad que debe tener el psicólogo hacia la información obtenida.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 Sujeto A

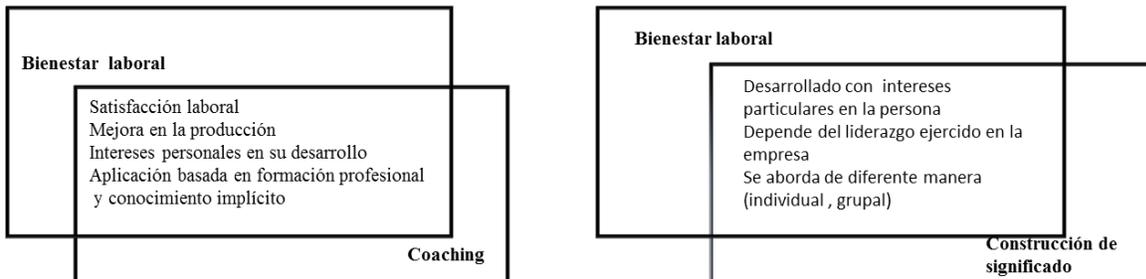


Figura 1. Resultados sujeto A

#### **Bienestar Laboral**

Con respecto a esta categoría, la participante A, menciona que desarrolla distintos tipos de técnicas para mejorar el entorno laboral de las personas en las empresas, pues dichos métodos cambian de perspectiva, si se hace acompañamiento personal o si se desarrolla uno grupal. Con respecto a esto menciona:

El bienestar, mirémoslo desde dos perspectivas desde lo que una organización quiere (...) Y también lo puedo mirar también desde la perspectiva de lo que cada persona necesita y espera, para sentirse feliz y para sentirse satisfecha Entonces una cosa es lo que trabajo con la organización considera y otra lo que desarrollo con una de las personas” (P9,E1)

Al referirse a las asesorías personales en relación con el bienestar, la participante A plantea que es importante que el consultante identifique qué considera por bienestar, y de este modo compararlo con el bienestar laboral que propone la empresa en la que trabaja, y así determinar, de manera personal, si continua trabajando en la organización, o si por el contrario se retira.

Es importante que ellos definan qué es satisfacción para ellos (...) si ellos finalmente encuentran que la satisfacción el entorno no se lo está proveyendo es cuando ellos buscan un entorno que se los de. Pero es una decisión personal. No es la organización la que decide (P9, E1)

También, plantea que al momento de desarrollar los acompañamientos individuales, su labor se enfoca únicamente en realizar cambios que competan al sujeto y no a la organización. Con respecto a esto menciona “que si yo me siento mal, soy yo, Sí. Y que, sí. Y que debo yo hacer algo para encontrar, para sentirme bien y no esperar que sea el entorno quien me lo provea” (P11,E1)

En cuanto el acompañamiento grupal en las organizaciones, la participante A, informa que en muchas ocasiones, utiliza la técnica clínica del enfoque sistémico denominada: “Constelaciones Familiares”, la cual extrapola al ámbito organizacional desarrollando “Constelaciones Organizacionales” y, de éste modo logra generar procesos en la organización, que influyen positivamente en la producción laboral.

El enfoque de la constelación organizacional es el mismo de la constelación familiar, es decir nosotros formamos parte de un sistema, por tanto lo que yo soy, o lo que yo vivo, lo que yo siento, no es solamente por mí misma si no porque yo pertenezco a un sistema familiar, a un sistema, a una comunidad (..) Por ejemplo: necesitamos incrementar las ventas, no logramos conseguir los clientes, entonces se hace una constelación (P1, E1).

También menciona que cada organización se configura diferente de las demás empresas, pues considera a estas como entes que tienen sus propias características, y por ello, en cada compañía se debe desarrollar un proceso propio para mediar su funcionamiento.

Para mí la organización, claro, es una entidad que tiene unas necesidades, que crece, que tiene su propia forma de funcionar. Que es única que tiene sus propias respuestas. ¿Sí?, y uno los lleva a que ellos lo encuentren.(P2,E1)

Un aspecto en la que participante A hace especial énfasis, consiste en mencionar que el liderazgo es una cualidad a tener en cuenta al momento de generar procesos de bienestar laboral en las empresas, puntualizando que es necesario que en las compañías no se enfatice tanto en la relación del trabajador con respecto a su producción, si no que se haga una relación entre el trabajador y el ser humano, a través de un liderazgo enfocado en su cualidad humana, más que en un resultado laboral.

yo creo que es un liderazgo humano, es un liderazgo centrado en las personas, no en el líder, si, es un liderazgo que motive un bienestar (...) el liderazgo no tiene que ser orientado únicamente al resultado, sino un liderazgo más equilibrado: resultado y persona. ¿Sí? (P6,E1)

Es importante aclarar que la psicóloga menciona que en ningún momento ha tenido un trabajo de planta o como contratista dentro de alguna empresa en su oficio como coach, pues sólo trabaja como consultora en distintos procesos de coaching. Ella prefiere enmarcar su labor como “consultor de desarrollo humano y organizacional”, ya que “yo soy consultora de desarrollo humano y organizacional. Y trabajo con personas, con grupos, con organizaciones pero más desde esa perspectiva” (P3,E1)

### **Conocimiento implícito y construcción de significado**

La participante A, planteó a lo largo de la entrevista, que ella “cree” que sí puede fomentar cambios dentro de una organización o una persona, a partir de su acompañamiento. Dicha conocimiento lo relaciona con su formación profesional como psicóloga, en la que afirma que ella hizo su formación profesional en pro de generar dichos cambios, que personalmente considera posibles:

es una forma de ver la vida, es una forma de ver las personas, es una forma de ver sí. de creer también, que es posible, que las personas nos desarrollamos, sí, porque si no me meto en esto, no, pues para que, si ya somos así, pues ya quedémonos así. Las organizaciones son así y no pueden crecer. No, no, es creer que si podemos ser diferentes, que si podemos ser felices. Creo en esa posibilidad. Si no, no.  
(P12,E1)

También cabe resaltar que ella ha adquirido una experiencia a lo largo de su carrera, en la cual ha aprendido que para lograr un acompañamiento óptimo es necesario “respetar a la otra persona”, ya que, según su criterio, el respeto es una cualidad que le permite desarrollar un trabajo óptimo con la persona a la que se le está realizando el acompañamiento

Si, desde mi esquema, de mi creencia. No esa habilidad de escuchar desde la perspectiva del otro. He... Hay una cualidad importante también y es el de generar como esa confianza y ese respeto hacia, así, hacia los otros. (P4,E1)

Del mismo modo, la participante A sostiene que la empatía es una herramienta bastante útil en su oficio, la cual entiende como una habilidad innata en los seres humanos. Sin embargo, esta puede ser desarrollada en las personas a través de la práctica.

Primero que todo yo creo que hay cualidades personales, características, rasgos de personalidad que lo llevan a uno a tener como esa facilidad de ser empático. Listo (...) yo si considero que si se puede desarrollar, la capacidad de ser empático. (P6,E1)

## **Coaching**

En cuanto al coaching, la participante A, menciona que para ella es muy importante que el coach pueda descentrarse de sí mismo y ponerse en el lugar del coachee, para identificar qué metas quiere la persona, y a partir de estas metas desarrollar un adecuado proceso de coaching

También como esa habilidad de entender la situación, esa objetividad en aproximar las situaciones, ¿sí? la habilidad para escuchar pero realmente en profundidad, sí, sí. Por qué a veces escuchamos pero desde mí.(P3,E1)

También, plantea que es importante que el coaching se vea como un oficio que le ayuda a las personas a encontrar sus propias soluciones y no genera procesos en los cuales dichas soluciones sean impuestas por un factor externo “no soy yo la que le dio la respuesta. Los seres humanos, los grupos las organizaciones tienen sus propias respuestas. Lo que pasa es que uno lo lleva a, meterse a encontrarla” (P2,E1)

A su vez, la participante A, sostiene que es muy importante que el coach certificado continuamente se esté cuestionando a sí mismo, en donde se pregunte cómo debe hacer los procesos de coaching, pues menciona que en repetidas ocasiones los coaches entran directamente a desarrollar un proceso, sin preguntarse qué tan pertinente es su acompañamiento, ocasionando muchas veces que se trabaje desde el coach y no desde el coachee.

Por eso es tan importante, que el coach también reciba supervisión y acompañamiento, porque si no sus propias necesidades, si, empiezan a verse involucrados dentro del proceso con el otro. Pero no son del otro, son propias. (P 8, E1)

También plantea que en su oficio de coaching, utiliza una técnica a base de preguntas y respuestas, que le permite generar reflexiones en el coachee, abordando en éste el proceso del coaching.

digamos ese objetivo, ese norte del proceso de coaching es lo que te va dando la pauta para poder hacer una pregunta he...efectiva o poderosa como se llama en coaching (...) para generar la reflexión el coachee, sí. en la persona que estas acompañando y así generar cambios. (P6,E1)

## 2.2 Sujeto B

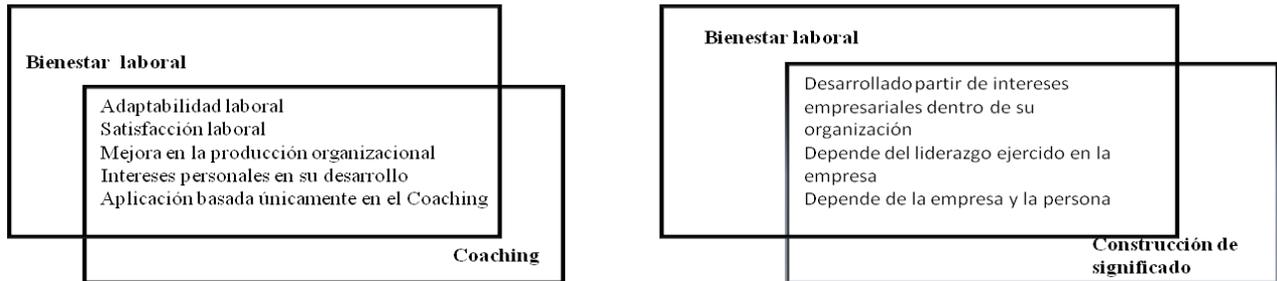


Figura 2. Resultados sujeto B

### **Bienestar laboral.**

El entrevistado B entiende que el bienestar laboral se da únicamente si la persona se siente satisfecha con su trabajo. En sus propias palabras plantea

A la hora de intervenir bienestar laboral básicamente, eee, lo que la metodología que se aborda es primero que las personas pues tienen que trabajar, mirar el trabajo como algo que le tiene que producir satisfacción, entonces yo tengo que primero ser feliz para trabajar y no trabajar para ser feliz. (P7,E2)

En cuanto al ejercicio del Coaching, menciona que dicha técnica le permitió cambiar la forma de entender el bienestar laboral, ya que le dio la posibilidad de darles mayor

autonomía a las personas que trabajan con él. Como el mismo lo describe, la relación de mando cambia cuando se introduce el Coaching, “más que decirle como lo tiene que hacer, me preocupó más es que es lo que tiene que obtener, y usted lo hace como quiera” (P8, E2), de tal forma que establece procedimientos a cada persona enfocados en el trabajo autónomo de las mismas.

Igualmente, menciona que el bienestar laboral se establece según las capacidades y los retos de los individuos. De esta forma, el entrevistado afirma que “Bienestar laboral básicamente es...las personas sentirse bien en lo que están haciendo. Sentir que lo que la persona tiene que hacer, y los retos...retos perdón, los retos que tiene, pues van muy de la mano con sus capacidades” (P8, E2). Así, se concibe que una persona puede gozar de bienestar laboral en la medida en que sus habilidades le permitan cumplir con su trabajo.

Para el entrevistado, el bienestar laboral guarda relación con el liderazgo, entendiendo que la percepción del bienestar cambia en la medida en que el liderazgo de la persona se transforme, por lo que plantea que su concepción de bienestar laboral está sujeta a la concepción de liderazgo de la empresa. Así, dice que

El bienestar laboral ha cambiado y de una manera bastante... drástica diría yo. Hoy en día las personas y las compañías exitosas no son las que tienen los jefes mandones, los que tienen los jefes que tienen un liderazgo autoritario, sino que utilizan un liderazgo con principios de Coaching”. Además, respalda su idea afirmando que “hoy en día digamos los jefes autocráticos y los jefes que... lo que dicen es la última palabra digamos está mandado a recoger y es lo que está generando climas organizacionales un poco adversos. Entonces hoy el jefe tiene que tener un liderazgo importante, tiene que saber dosificar entre gerenciar y liderar. (P9,E2)

El entrevistado B, también señala que a partir de su oficio como coach, modificó su concepto de bienestar laboral, dándole importancia a la opinión de otro, por lo que “ya no es que se hace lo que yo diga si no se hace lo que acordamos, y eso genera un mejor clima

organizacional, y eso genera trabajo en equipo, y eso genera sinergia y eso genera mejores resultados” (P8, E2).

Igualmente, este entrevistado plantea que el bienestar laboral implica una búsqueda de la eficacia en resultados, mas no en definir una verdad absoluta. En sus propias palabras

si yo trato de buscar la verdad y no busco la eficacia, pues eso genera contradicciones porque cada quien tiene la propia verdad, pero si busco que es eficaz, pues ya la cosa cambia, entonces independientemente de que tú tengas tu verdad y verdad, podemos encontrar lo que es eficaz aunque la verdad para cada uno sea diferente. (P8,E2).

Igualmente, el entrevistado B explica que existe una relación entre la autonomía que tiene el individuo en las decisiones dentro de la organización, y la satisfacción que logra al realizarlas, pues menciona: “si las personas se sienten que su punto de vista vale, y que tienen que hacer algo que de alguna manera aportó a ese resultado, y que no es simplemente obedecer órdenes” (P8,E2). De acuerdo a esto, el bienestar laboral implica que el individuo tenga un buen rendimiento a través de un trabajo autónomo.

### **Conocimiento implícito.**

En cuanto a esta categoría, el entrevistado hace una comparación entre su carrera profesional y el Coaching, mencionando que

Mi formación de ingeniería electrónica digamos que el aporte pues fue en cuanto a conocimientos técnicos, y aquí...el tema de los aspectos técnicos y la solución de problemas técnicos es muy sencillo. Mientras que los problemas humanos, que son sistémicos, son problemas muy complejos de solucionar, entonces una alternativa de solución que usted encuentre en una situación A, no la puede aplicar para que sea la solución de una situación B. (P3, E2)

Lo anterior permite entender que en su formación profesional y en su certificación como coach se abordaron distintos conocimientos. Actualmente, el bienestar laboral sólo lo interviene a partir de los saberes obtenidos en su formación como coach.

Igualmente, desde su experiencia describe que el Coaching es una habilidad que se desarrolla con la práctica, a través de la escucha y la observación, sin embargo, es necesaria una base teórica que facilite la aplicación de esta. En sus palabras “Practicar es la manera de aprender verdaderamente Coaching, no se aprende con libros, no se aprende con teorías, aunque ayudan muchísimo, una buena práctica empieza con una buena teoría”, por lo que entiende que la formación académica y la experiencia son complementarias.

Asimismo, entiende que las personas más eficientes para una organización son aquellas que se cuestionan constantemente su qué hacer y no se cierran a nuevos tipos de conocimientos. Lo anterior lo explica diciendo

A veces uno no pide apoyo porque lo van a creer que es la persona eee que no sabe o que es ignorante y resulta que aquí el que es verdaderamente exitoso es el que pregunta, no el que sabe. Entonces... ¿por qué? Porque el conocimiento se puede volver obsoleto, y puede ser válido en un momento y en otro no, pero el que pregunta está permanentemente aprendiendo, entonces el éxito en los gerentes está en preguntar ¿sí? A veces las personas que saben demasiado pues se vuelven eruditos pero no se está buscando la eficacia sino se busca la verdad, y si yo trato de buscar la verdad y no busco la eficacia, pues eso genera contradicciones porque cada quien tiene la propia verdad. (P8, E2)

### **Coaching**

En cuanto a esta categoría, el entrevistado B plantea que buscó en el Coaching una forma de liderazgo distinta a la que manejaba, para así transformar su organización. Afirma que esta técnica “me ha ayudado un poco a mejorar la relación, a mejorar la comunicación, a ejercer un poco más el liderazgo de una manera más, en términos de escucha, escuchar es una de las partes claves del Coaching, y hacer que las personas se potencialicen” (P1,E2). El entrevistado centra su ejercicio del Coaching en el liderazgo, pues menciona que “yo tengo mi manera de hacer las cosas, el otro tiene su manera de ver la realidad, y no es ni mi realidad ni

la realidad del otro sino que entre los dos sacamos una realidad que sea válida para ambos” (P2,E2), y es a partir de dicha realidad construida que se plantean las metas organizacionales.

Así mismo, piensa que en el Coaching se maneja un componente emocional, “es un tema enfocado a tener una conexión emocional con otra persona” (P1,E2). A partir de esa conexión emocional, surge una manera abierta de expresar opiniones con el individuo, lo que permite la aplicación del Coaching en la empresa. Frente a los principios del Coaching, menciona

Que si uno los aplica, como el de no juzgar, como el de escuchar, como el de ser observador, como el de generar empatía, como el de ser capaz de desarrollar preguntas poderosas que lleven a la otra persona a un reflexión profunda, a una interiorización, a ver las cosas desde diferentes expectativas, y que el vea alternativas y seleccione la mejor alternativa (P2.E2).

En cuanto a los aprendizajes del Coaching ejecutivo, el ingeniero menciona que las diferencias de opinión no son obstáculos para el progreso sino una ventaja para lograr mejores resultados. La generación de compromiso es otro de los aprendizajes mencionados, en el que resalta que

No por voluntad y ese es el aspecto más importante, que uno a veces quiere hacer las cosas por voluntad, entonces con una fuerza de voluntad increíble logra los resultados, pero a que costo, mientras que esto usted logra los resultados, porque usted lo quiere hacer, porque tiene claro lo que quiere, y entonces aquí la fuerza de voluntad ya no se necesitaría tanto. Mientras que cuando usted tiene un compromiso de hacer algo y lo quiere hacer, el esfuerzo es mínimo (P5, E2).

De acuerdo a lo anterior, el compromiso en el trabajo reduce la inversión de esfuerzos y aumenta la productividad.

En cuanto a la metodología que utiliza el participante B, su labor inicia cuando comprende lo que la persona quiere, y luego “empiezo a hacer un análisis de su realidad actual donde esta; a donde quiero llegar es mi primer paso, donde estoy es el segundo paso,

normalmente uno hace lo contrario, dice: en donde estoy y adonde quiero llegar” (P4,E2). Así mismo, en su metodología el fin del Coaching es poder obtener resultados, y para esto se hace una construcción y análisis de diferentes propuestas que se puedan tener, para llegar a estos

es la metodología parecida a la de planeación estratégica: donde quiero estar, cuales son los resultados a obtener, donde estoy hoy, cuáles son las diferentes selecciones que hago, tengo alternativas, elijo una alternativa y determino que tengo que hacer para llegar a la situación deseada o a lo que yo quiero, teniendo muy claro los resultados. (P6, E2)

Por último, la base estructural del Coaching para el participante B son las preguntas, entendiendo que estas tienen unas características importantes como

Primero uno de los aspectos clave es: tienen que ser preguntas orientadas hacia el presente, y sobre todo al futuro. Ósea no utilizar por ejemplo las preguntas “porque”, porque el por qué lo lleva al pasado lo lleva a justificarse lo lleva a mirar causas y el Coaching digamos no está orientado a buscar causas, sino a buscar soluciones, entonces es la primera parte. La segunda parte tiene que ser preguntas que estén en positivo, preguntas que tienen... un enfoque a unos resultados que...si la persona tiene claro cuál es el resultado eso le facilita cuales son los pasos, cual es el siguiente paso que tendría que hacer para lograr ese resultado que quiere.

Las preguntas del coach, están dirigidas a solucionar problemas y situaciones futuras, más no a buscar problemáticas.

Igualmente, el entrevistado reconoce su intervención como coach en el bienestar laboral cuando aplica los principios del leader coach “número dos a entender los modelos mentales o a la manera de pensar o la manera como concibe el mundo las otras personas, y entendiendo como concibe el mundo las otras personas, yo lo que hago es buscarle el apoyo para que saque su potencial” (P7,E2).

Además, el entrevistado B liga su metodología de intervención desde el Coaching, a partir del liderazgo que ejerce. Entonces, su método de intervención en el bienestar laboral

consiste en “que la misma persona encuentre la solución, ósea la solución no se la doy yo, la solución la busca él... me preocupo más es que es lo que tiene que obtener, y usted lo hace como quiera” (P8, E2).

En cuanto a los principios utilizados por el coach para intervenir el bienestar laboral, el entrevistado B menciona la habilidad de escucha como eje central de esta técnica, de tal forma sugiere generar “una alta confianza con sus interruptores de tal manera que al tener una confianza mayor las personas pues sacan más de sí mismo”(P1,E10).

Igualmente este sujeto menciona el Coaching como una técnica que “me ha ayudado en ser un ejecutivo directivo o un ejecutivo más bien líder, entonces eso me permite desarrollar el liderazgo” (P2, E2), ya que dentro de los principios del Coaching esta “hacer que las personas se sientan comprendida, abiertas a exponer sus propios criterios y sus propias maneras de pensar” (P2, E2).

De la metodología, también menciona que su estilo es propio, y básicamente se centra en definir a dónde se quiere llegar y luego ir avanzando paso a paso para encontrar dónde se está y que tan lejos se encuentra la meta. De esta forma, afirma “elegí una acción consciente, contrario a reaccionar...en cambio cuando yo tengo alternativas, yo elijo.” (P5,E2) por ello, en su metodología busca la generación de compromiso y voluntad; a partir del fortalecimiento de facultades autónomas en la persona, pues afirma que desde el Coaching se quiere “obtener desarrollo y potencialización de las personas, hacer crecer su autoestima y motivación para lograr resultados” (P9, E2)

### **3. Discusión**

#### **3.1 Análisis intrasujeto, participante A**

##### **Bienestar Laboral**

La participante A establece que al momento de hacer un acompañamiento individual, centra su proceso únicamente en la persona, pues sostiene que son los coachees los encargados de generar su propio bienestar laboral, sin intervención del entorno. Con respecto a esto menciona que “somos nosotros mismos los que tenemos que buscar esas herramientas, y esas posibilidades, que si yo me siento mal, soy yo (..) y no esperar que el entorno me lo provea” (P11,E1)

Esta visión es contraria al bienestar laboral propuesto en la teoría marxista en el cual se plantea que son las condiciones de trabajo, las que generan dicho bienestar. Por ello, al desarrollar un procedimiento centrado en intervenir el bienestar únicamente desde el sujeto, se distancia de los planteamientos marxistas, los cuales establecen que el fortalecimiento de las relaciones entre empresarios, trabajadores y sindicatos hacen parte de un entorno laboral más adecuado. (Huertas, 2010)

Así mismo, la postura de la participante A frente al bienestar en las organizaciones también se distancia de los planteamientos establecidos por Sen, ya que este autor sostiene que el bienestar laboral puede ser intervenido por las empresas, a través de la promoción de una distribución equitativa de los recursos. (Huertas, 2010).

En cuanto los procesos que desarrolla de manera grupal en las consultorías que hace en las empresas, la participante A sostiene que una herramienta que ella ha utilizado son las “Constelaciones Organizacionales”, técnica que se basa en el método de la terapia sistémica

denominada “Constelaciones Familiares”, en la cual se busca que las tensiones o preocupaciones que se tiene en una familia, presentes a lo largo de distintas generaciones, sean resueltas en este procedimiento (Alonso, 2005). La participante menciona que ésta técnica puede ser útil al momento de mejorar la productividad de los trabajadores, pues comenta que “necesitamos incrementar las ventas, no logramos conseguir los clientes, entonces se hace una constelación” (P2, E1)

Se observa en la participante A , que la técnica utilizada para resolver conflictos familiares, es usada bajo un enfoque utilitarista, en el cual se busca mejorar el bienestar laboral a partir de la producción. (Huertas 2010)

La participante A también menciona, que en los consultorías que desarrolla en las organizaciones, se enfoca en generar un “liderazgo humano”, pues plantea que “yo creo en un liderazgo humano, es un liderazgo centrado en las personas, no en el líder”(P10,E1). Dicho procesos tratan de realizar distintos proyectos de la compañía abordando al trabajador desde su cualidad humana y no desde su capacidad productiva.

Lo anterior puede relacionarse con los planteamientos de Sen, en los cuales se establece que el bienestar laboral en las empresas no se centra en promover la eficiencia de los sujetos, sino en reconocer al trabajador como ser humano que tiene sus propios intereses. En relación a esto, la participante A considera que su labor en las empresas es ayudar “las organizaciones les ayudo a mirar esto, a entender que las personas son diferentes, que las personas tenemos diferentes necesidades” (P10, E1)

### **Conocimiento Implícito y Construcción de Significado**

En relación al conocimiento implícito la participante A indica que ella siempre ha creído que las personas pueden generar cambios con el fin de obtener bienestar y felicidad, y es por esta opinión personal que desarrolla su oficio de coaching en pro de la producción y la felicidad en las personas, pues menciona: “yo creo que las organizaciones son para producir, pues entonces me dedico es a producir y a tener alta rentabilidad. Pero es que yo creo que eso es posible con gente feliz” (P12,E1).

Esto puede relacionarse con lo planteado por Rodrigo (1993) en el cual se explica que las personas desarrollan sus acciones en la vida desde el conjunto de creencias y conocimientos personales que tengan de la realidad en la que se desenvuelven.

Por ello, esta percepción que tiene la participante A en relación al mundo del trabajo no es un saber que haya aprendido en su formación disciplinar, si no que por el contrario, su formación disciplinar estuvo fuertemente influida por dicha creencia. Lo anterior permite observar cómo el conocimiento científico de la persona, es desarrollado a partir de intereses particulares de su conocimiento implícito. Con respecto a esto menciona que “uno en el fondo sabe que es así, uno cree en determinadas cosas, Sí. Por algo uno se mete a hacer lo que hace” (P11, E1).

La participante A, plantea que desde su experiencia en el coaching es fundamental desarrollar un acompañamiento en el cual se respete a la otra persona, pues considera que una habilidad que debe tener un coach, para poder entender cuáles son las metas que el consultante quiere desarrollar, es el respeto. “Coaching es un proceso de acompañamiento,

para mi es acompañar a otro y acompañar implica muchas cosas, (...) , respetarlo, ir al ritmo de él, sí” (P8,E1).

Lo anterior se puede observar a la luz de los planteamientos Bruner (1998, como se cita en Arcila Et al. 2010), quien plantea que la construcción de significados en las personas se configura cuando los saberes internos se relacionan con los parámetros sociales. Con respecto a esto, se puede observar que la participante A ha construido un significado en relación al coaching, en el cual el respeto es un aspecto primordial, tanto desde su perspectiva personal, como desde su formación en este oficio.

### **Coaching**

La participante A, menciona que para ella es muy importante que la mayoría de los acompañamientos realizados, se planteen a partir de las propias metas que las personas han establecido, pues sostiene “entonces cuando llegan al proceso de Coaching es ayudarles a encontrar la respuesta a esos diferentes preguntas pero desde su propias características y necesidades” (P10, E1) lo cual se relaciona con lo que plantea Cristo y Echeverry (2008), quienes señalan que el coaching permite que los individuos desarrollen sus propios objetivos.

La entrevistada A también indica que busca impulsar procesos que le permitan a las personas identificar sus propias habilidades y de éste modo alcanzar las metas propuestas, pues menciona “No soy yo la que le dio la respuesta. Los seres humanos, los grupos las organizaciones tienen sus propias respuestas” (P2, E1) lo cual se relaciona con lo planteado por Zambrano (2010) quién propone el oficio del coaching como un proceso en el cual el individuo logra alcanzar los resultados desde el fortalecimiento de sus habilidades.

La participante A sostiene que una de las características que diferencia a un coach certificado de uno no certificado, consiste en que el primero continuamente realiza procesos de auto cuestionamiento, al momento de desarrollar el acompañamiento. Con respecto a esto menciona que:

Yo siento que cuando no se tiene la formación, se utilizan las herramientas pero sin un sentido claro, sin una parte clara, hay otra parte muy importante dentro de la formación a lo que lo llevan a uno mismo, a verse uno mismo antes de ver al otro. Quien no se ha certificado considero yo que no tiene un trabajo personal (P5,1)

Respecto a lo anterior, se observa que la participante A entiende el coaching como un proceso de acompañamiento que no se da de manera unidireccional, si no que por el contrario, el coach entrevistado al momento de desarrollar su oficio, continuamente se cuestiona qué tan pertinente es su trabajo, para identificar de manera más adecuada las necesidades del coachee.

También, la participante A plantea que por el hecho de estar certificada en coaching ejecutivo, ha tenido mayores oportunidades laborales, ya que las empresas piden dicho certificado en la mayoría de los casos, “el ser certificado abre primero esa puerta, esa es una realidad. Para que tú, las organizaciones han hecho algo bueno y es que piden la certificación para poder contratar a un coach.”(P5, E1).Esto se puede relacionar con lo planteado por la I.C.F. (International Coach Federation, por su sigla en inglés), organización que menciona que la mayoría de coaches certificados consiguen entrar a entornos laborales de manera más rápida que otros coaches que no lo son.

### 3.2 Análisis intrasujeto, participante B

#### **Bienestar laboral.**

El entrevistado menciona que el trabajo tiene que producir satisfacción, en tanto se es feliz para trabajar y no se trabaja para ser feliz. Esta visión es contraria al utilitarismo de Bentham , como se citó en Huertas, (2010), ya que dicha teoría define el trabajo como un comportamiento impuesto, por el que no se accede a la felicidad por su realización, sino por la ganancia del mismo, que le permite a la persona llegar a los bienes que le producen felicidad. Sin embargo, en relación con los principios del bienestar laboral de Sen (como se cita en Huertas, 2010), el entrevistado B se aproxima a estos, al plantear que es en el trabajo en donde la persona puede desarrollar sus capacidades, por ser éste el lugar donde los individuos logran “sentirse bien en lo que están haciendo”. (P7,E2).

Igualmente, en la visión de Sen (Sen, 1987) se plantea que el desarrollo del trabajo, permite alcanzar la realización del ser humano si su labor concuerda con su proyecto de vida, lo que el entrevistado confirma opinando que “sentir que lo que la persona tiene que hacer, y los retos...retos perdón, los retos que tiene, va muy de la mano con sus capacidades” (P6,E2). De acuerdo a esto, el bienestar laboral depende de lo que la persona identifica que puede hacer y lo desarrolle en su trabajo para alcanzar dicha realización laboral. Lo anterior coincide con la visión del entrevistado, en tanto plantea que el bienestar laboral está ligado a la promoción de su trabajo, teniendo en cuenta las capacidades que pueda ejercer.

Por otro lado, el entrevistado menciona que la forma de incentivar a los trabajadores se da a partir de la motivación intrínseca, “porque la motivación extrínseca se cae”(P7, E2), lo que se entiende como una crítica al pensamiento utilitarista, ya que para esta teoría la motivación más valiosa es el incentivo económico, el cual permite acceder a los bienes. El entrevistado, en cambio, se acerca más a una concepción opuesta, ya que establece la

promoción de derechos laborales y flexibilidad laboral, al sostener que “lo que tienen que hacer los líderes de hoy es que esa motivación intrínseca crezca, y no trabajar sobre incentivos externos o dineros” (P7,E2).

Igualmente, de acuerdo al entrevistado, el bienestar laboral del individuo está estrechamente relacionado con la autonomía que desarrolle en el trabajo. De acuerdo a esto, su visión del bienestar laboral corrobora lo propuesto por Sen, citado en Huertas (2010), quien menciona la capacidad individual dentro del desarrollo del trabajo, es una base fundamental para sentirse satisfecho laboralmente.

Así mismo, tanto el entrevistado B, como Sen, como se citó en Huertas (2010), entienden que el bienestar laboral individual depende de que la persona esté desarrollando labores dentro de la organización de acuerdo a sus capacidades.

Pese a lo anterior, el entrevistado no se aleja de todo de la visión utilitarista del trabajo, ya que, como lo explica Canguilehem (como se cita en Pulido, 2004), el coachee, o el trabajador, son instrumentos para la producción. Lo anterior el participante B lo explica cuando afirma que “la persona encuentre una solución, o encuentre una mejora o realice un aprendizaje, para la obtención de mejores resultados”(P5, E2). Sin embargo, el entrevistado menciona que el Coaching es una herramienta que también permite “ser capaz de encontrar soluciones comunes que benefician a alguien” (P3, E2).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que el entrevistado maneja un discurso desde los principios neoliberales, al entender que se pueden brindar beneficios, oportunidades o metodologías alternativas de trabajo a los empleados, pero que, si estas concesiones no se transforman en evidencia de mejores resultados, probablemente su duración dentro de una empresa sea poca (Huertas, 2010).

Se debe mencionar que el entrevistado B vincula el bienestar laboral con el liderazgo ejercido dentro de las organizaciones, lo cual se relaciona con los planteamientos de los autores de la escuela de relaciones humanas, que mencionan

se utiliza estrategias de motivación y comunicación, moviliza la retórica de las familias empresariales y propone estrategias para establecer, promover y controlar pequeños grupos al interior de las organizaciones como base para garantizar el aumento de la producción y la satisfacción del trabajador. Sin embargo, no se interesa, o poco se interesa acerca de las condiciones objetivas en las cuales se adelantan los procesos productivos (Pulido, 2004).

Frente a esto, el entrevistado, al ser líder de su empresa, promueve la autonomía por parte de cada uno de los trabajadores, entendiendo que un liderazgo “directivo”, de “dar órdenes para que se ejecuten sin ningún tipo de discusión” resulta problemático, por lo que para él es importante identificar las condiciones en las cuales un trabajador desarrolla su labor, al entender que “a través de preguntas ayudarle a encontrar su solución, no mi solución, hacen digamos lo que quiere hacer pero a su manera”. (P7,E2).

De esta forma, promueve la independencia en la toma de decisiones por parte de los empleados, pero también se procura que las personas puedan “sentirse bien en lo que están haciendo...sentir que los retos que tiene, pues van muy de la mano con sus capacidades” (P5,E2). Bajo esta afirmación, se establece que el entrevistado sí mantiene una preocupación por las condiciones de sus empleados, en tanto no tenga que desarrollar trabajos fuera de sus capacidades que lo puedan desgastar más. Para éste también toma importancia el “vínculo que es muy estrecho que es lo que hace que las personas se sientan bien. Cuando las relaciones se rompen empiezan a generarse problemas” (P8,E2). En ese sentido, no es más importante una alta capacidad productiva sino un ambiente laboral favorable que permita el desarrollo del trabajo.

### **Conocimiento implícito.**

Al relacionar su carrera con el Coaching, el entrevistado menciona que la ingeniería “aporta pues en cuanto a conocimientos técnicos, y...el tema de los aspectos técnicos y la solución de problemas técnicos es muy sencillo. Mientras que los problemas humanos, que son sistémicos, son problemas muy complejos de solucionar, entonces una alternativa de solución que usted encuentre en una situación A, no la puede aplicar para que sea la solución de una situación B” (P3,E2). A partir de esta información, se puede afirmar que el participante B ubica la ingeniería en la rama fáctica de la clasificación de Vasco (1990), en el nivel no biótico, por no estudiar seres vivos, y en la primera clasificación de interés de las disciplinas, al entender la ingeniería como una ciencia que pueda permitir la predicción y el control.

Dentro de las habilidades que el entrevistado destaca para intervenir el bienestar laboral desde el Coaching, menciona que

La escucha es quizá el primer es quizá el primer factor que le permite hacer que genere una alta confianza con sus interruptores de tal manera que al tener una confianza mayor las personas pues sacan más de sí mismo... la empatía: si usted logra una empatía con las personas, pues ya tiene un terreno ganado, entonces generar empatía, es una escucha, una persona que comunique muy asertivamente. La comunicación asertiva es uno de los resultados de utilizar los principios del Coaching. (P2,E2)

Teniendo en cuenta lo anterior, este entrevistado demuestra que hay unas bases sobre las cuales cada coach plantea su oficio, de manera particular sin ser necesariamente aprendidas en la academia.

El participante B igualmente afirma que “practicar es la manera de aprender verdaderamente Coaching, no se aprende con libros, no se aprende con teorías, aunque ayudan muchísimo, una buena práctica empieza con una buena teoría” (P4,E2). De acuerdo a los

principios de la teoría de la cognición social, este conocimiento fue adquirido a partir de una relación dentro de una cultura que le formó este aprendizaje no científico, a partir de la interacción que desarrolló en su entorno social. También, el entrevistado B menciona que hay “aptitudes con P, que uno tiene que desarrollar y que al estudiar determinadas técnicas pues facilitan el proceso, pero estas técnicas se aprenden y se interiorizan en la medida en que yo practique” (P3,E2).

Así mismo, afirma que las personas eficientes en la organización son aquellas que se cuestionan constantemente, pues menciona que

A veces uno no pide apoyo porque lo van a creer que es la persona eee que no sabe o que es ignorante y resulta que aquí el que es verdaderamente exitoso es el que pregunta, no el que sabe. Entonces... ¿por qué? Porque el conocimiento se puede volver obsoleto, y puede ser válido en un momento y en otro no, pero el que pregunta está permanentemente aprendiendo, entonces el éxito en los gerentes está en preguntar ¿sí? A veces las personas que saben demasiado pues se vuelven eruditos pero no se está buscando la eficacia sino se busca la verdad, y si yo trato de buscar la verdad y no busco la eficacia, pues eso genera contradicciones porque cada quien tiene la propia verdad. (P7, E2)

Desde un análisis de la construcción de significados, se puede evidenciar que este entrevistado mantiene una postura cercana a Gergen (Arcila et al, 2010), ya que ambos resaltan la importancia de la construcción de los significados a partir de las relaciones con otro. Además, ambos son críticos a la definición de una realidad única, al referir que cada persona construye los significados de forma subjetiva a partir de la relación con otros.

### **Coaching.**

El entrevistado B menciona que el oficio del Coaching busca “que la persona lo lleve a interiorizar una perspectiva, a hacerle cambiar su perspectiva, y a mirar las problemáticas de una manera diferentes y a encontrar el mismo su propia solución” (P2, E2). Este método, se

relaciona con la mayéutica Socrática, la cual, como se mencionó en la revisión teórica, se fundamenta en preguntas centradas en orientar a aprendices en la búsqueda del propio conocimiento. De esta forma, se evidencia una base filosófica en los principios del coach.

Así mismo, el Coaching para Zambrano (2010) se basa en principios de aprendizaje de la persona, orientados al logro de sus propias metas. Lo anterior es corroborado por el entrevistado, quien expone que las personas bajo su formato de intervención pueden estar abiertas a exponer sus propias formas de pensar, de modo que logren construir soluciones de equipo, estableciendo una relación más “franca” entre compañeros de trabajo.

Por otro lado, entendiendo el Coaching, de acuerdo a como lo plantean Cristo & Echeverry (2011), quienes lo abordan como un “proceso de acompañamiento que permite generar cambios tanto a nivel personal como profesional en el individuo”, el entrevistado B, se acerca a estos planteamientos al referir que este oficio puede ser utilizado como una herramienta que se trabaja en conjunto, es decir, no propone metas y soluciones individuales, sino que “es una herramienta para poder ser uno una persona capaz de ver diferentes perspectivas, y en ese sentido digamos ser capaz de encontrar soluciones”(P4,E2).

En otro punto, el entrevistado entiende el Coaching como “una herramienta que permite entender a otra persona, conocer sus capacidades, conocer sus actitudes...digamos el Coaching es potencializar personas, y uno como coach lo que hace es acompañar a la persona para que ese crecimiento sea más rápido, para que ese crecimiento se haga con el mínimo de obstáculos” (P6, E2). Lo anterior concuerda con la teoría de Morano (2014), quien entiende que el Coaching es un proceso para aumentar la productividad a partir del fortalecimiento, transformación o potencialización de las habilidades del trabajador, del mismo modo en que lo plantea el participante B, pues menciona “con una alta motivación y compromiso hace lo que sea”, o en otras palabras, busca desarrollar un alto nivel competitivo.

De acuerdo a lo mencionado por el entrevistado B, y teniendo en cuenta la postura de Canguilehem (2000), como se cita en Pulido (2004), ambos mencionan que el trabajo tiene como fin último el generar dinero. Por lo tanto, el participante B mantiene una visión neoliberal del coaching, ya que promueve en su oficio que las personas, en la medida en que realicen su trabajo de forma placentera, logren mejores resultados dentro de la organización.

### 3.3 Análisis intersujeto

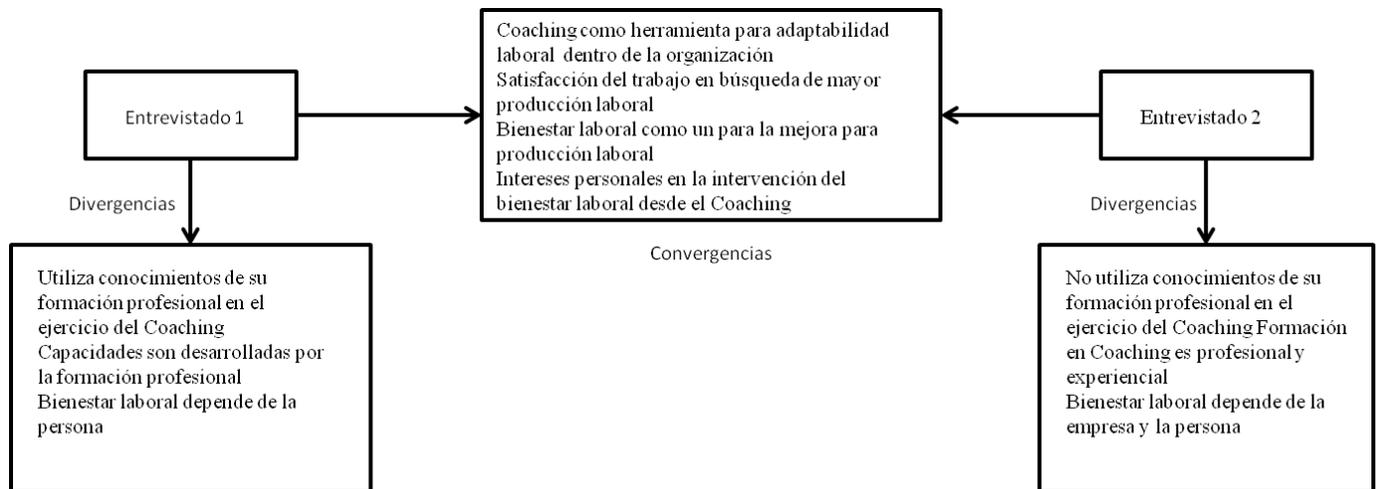


Figura 3.  
Análisis intrasujeto

#### **Bienestar laboral.**

La primera correlación que se encuentra entre los entrevistados es la forma en que relacionan la noción de satisfacción laboral. Así, mientras el entrevistado B cree que “se es feliz para trabajar y no trabajar para ser feliz” (P7, E2), la participante A sostiene que “cuando yo trabajo con las personas primero que todo, es importante que ellos definan que es satisfacción para ellos, que les provee bienestar” (P9, E1). De esta forma, ambos plantean la satisfacción en las personas, como punto de partida para desarrollar la actividad laboral.

Sin embargo, para la participante A , el mayor grado de responsabilidad en el bienestar laboral está en los individuos, pues menciona que “las personas tenemos que entender que somos nosotros mismos los que tenemos que buscar esas herramientas, y esas posibilidades, y que si yo me siento mal, soy yo” (P11, E1), mientras que el participante B no sólo lo ve en la persona, sino en las direcciones que tome la organización en ellos, sosteniendo “tengo que buscar la manera en que los retos vayan acorde con las habilidades” (P6, E2).

De acuerdo con lo anterior, el participante B se acerca a la visión de Sen (1987) al explicar que es el trabajo consolidado a partir de un entorno laboral pertinente el que permite alcanzar la realización del ser humano; en cambio, la participante A centra la mayor responsabilidad del bienestar laboral en la persona (Huertas, 2010).

También, se observa que el participante B plantea que el bienestar laboral depende de que la persona identifique lo que puede hacer y lo desarrolle en su trabajo para alcanzar dicha realización laboral, del mismo modo en que lo plantea Sen (1987). En cambio, la participante A afirma que diseña su acompañamiento, tratando de adaptar a la persona a las condiciones de trabajo en el que se encuentre.

Así mismo, se observa que ambos entrevistados aseveran que su meta es generar un acompañamiento de Coaching que beneficie a la persona en la realización de su trabajo y por ende a la empresa, evidenciando que el bienestar laboral está estrechamente relacionado con la productividad que la persona tenga en la organización. Lo anterior es próximo a la visión utilitarista neoliberal del trabajo ya que a partir de esta postura, se define que el fin último del trabajo es generar utilidad; en lo cual ambos coaches están de acuerdo.

Un aspecto que llama la atención de los coaches entrevistados consiste en que los dos centran el bienestar laboral a partir del ejercicio del liderazgo en las empresas, debido a que ambos plantean que son los líderes los que interfieren en dicho bienestar dentro de las

organizaciones más que las políticas que se tomen en la empresa. Desde esta perspectiva, el líder es el encargado de proporcionar bienestar, debido a que las condiciones laborales no generan remuneración material e inmaterial suficientes, y es a través de un buen liderazgo empresarial que se tratan suplir esas necesidades.

### **Conocimiento implícito**

Un aspecto en el cual los coaches difieren, es en la pertinencia de su formación profesional en su ejercicio como coach. Así, mientras que la participante A establece que su formación como psicóloga le ha sido oportuna para entender el Coaching, y de este modo facilitar su acompañamiento a las personas, el entrevistado B no menciona ninguna relación entre el Coaching y su formación profesional como ingeniero electrónico, pues, en su experiencia como coach, ha aprendido que las personas son diferentes entre sí, y no pueden ser comprendidas a través de ecuaciones o métodos predictivos, utilizados frecuentemente en la ingeniería.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que el participante B utiliza únicamente técnicas aprendidas en su proceso de certificación como coach, a diferencia de la participante A quien menciona el uso de la técnica de la psicología sistémica de las “Constelaciones Organizacionales”, pues las considera una metodología acertada para superar las problemáticas que se presentan en los entornos laborales debido a que “da una respuesta rápida y práctica”.

Igualmente, de acuerdo al texto planteado por Rodríguez (1993), en el que se establece que el conocimiento implícito es un conjunto de creencias y valores que la persona desarrolla a lo largo de su vida, los cuales pueden llegar a intervenir en su actividad laboral, de la misma manera que el conjunto de conocimiento científico que ha aprendido en su formación profesional; se evidencia que la entrevistada A se vale de diferentes tipos de saberes, que no

son propias del Coaching, pero que los ejerce cuando ejecuta dicho oficio, a raíz de una creencia en su utilidad para conseguir los objetivos que busca con el Coaching. El entrevistado B, por su parte, se rige únicamente por los conocimientos del Coaching cuando lo aplica en su empresa.

Una convergencia que se plantea entre ambos coaches, corresponde a la mención que hacen sobre como el Coaching les permitió desarrollar habilidades particulares. Así, la participante A sostiene que a lo largo de su vida ha tenido ciertos propósitos personales, y que a través de su formación disciplinar como psicóloga y en su ejercicio como coach los ha podido desarrollar. A sí mismo, el participante B sostiene, que su oficio como coach, ha sido de utilidad para el funcionamiento adecuado de su empresa, la cual es su motivación principal. Con lo anterior se demuestra que debido a los intereses personales que tiene cada individuo, el Coaching se ejerce con objetivos y metodologías diferentes.

### **Coaching**

En cuanto a la metodología, la participante A encuentra importante la formación como coach, ya que al no contar con esta “se utilizan herramientas sin un sentido claro”, lo que demuestra que maneja una visión en la cual la formación de éste oficio le resulta necesaria.

El participante B, por su parte, si bien considera pertinente la formación como coach, éste maneja en sus intervenciones su propia metodología, con bases en la planeación estratégica, pero “en la forma como yo lo aplico, digamos que yo me enfoco más en que la persona tenga muy claro cuáles son los resultados a obtener”( P4, E2). Frente a esto el ingeniero se basa en que “cuando la persona tiene claro que es lo que quiere, entonces empieza a hacer un análisis de su realidad actual... a donde quiero llegar es mi primer paso, donde estoy es el segundo” ( P4, E2). Según este enfoque que maneja, lo importante es mantener la certeza de los resultados, a través de fases o etapas que se van culminando.

Ahora, en cuanto a la afirmación de lo que es el Coaching, la participante A menciona que

Es un proceso de acompañamiento, es acompañar a otro y acompañar implica muchas cosas, implica acogerlo, respetarlo, ir al ritmo de él. Retarlo también cuando es necesario, darle retroalimentación si es necesario. Es acompañarlo, pero dejarlo ser el mismo... respetando lo que él es, no queriendo que él sea como yo considero.

Por su parte, el participante B toma una posición similar al entender que es

Una herramienta poderosa que permite entender a la otra persona, conocer sus capacidades y actitudes para que la persona encuentre una solución, una mejora o realice un aprendizaje para la obtención de mejores resultados”. El ingeniero logra resumir su definición del coach en el ejercicio de “potencializar a las personas, y uno como coach ayuda a que ese crecimiento sea más rápido.

De acuerdo a estas definiciones, el Coaching para la entrevistado A se acerca a la concepción planteada por Vidal-Salazar (2011), al establecer este oficio como un proceso para alcanzar unos objetivos propuesto por la persona que recibe las instrucciones del coach, e igualmente, implica una adaptación a la empresa para la cual se trabaja. El entrevistado B, por su parte, se refiere al Coaching como un ejercicio cuyo objetivo es la mejoría en la producción, lo cual se relaciona con lo planteado por Scott (2007) quien define como objetivo último del Coaching la búsqueda de la eficacia en el desempeño del trabajo.

Ambos coaches, sin embargo, indican que el Coaching ejecutivo, al ser un proceso desarrollado dentro de una organización, involucra que tanto la persona que recibe la técnica como el coach, entiendan las necesidades y el contexto laboral de la empresa, es decir, se centren en la mejora de resultados y productividad de la organización, al igual que Scott (2007) quien expresa que el Coaching ejecutivo necesita desarrollarse de acuerdo a los intereses de la empresa, en donde se beneficie tanto al trabajador como a la compañía.

#### 4. Conclusiones

Luego de la realización del trabajo, la primera conclusión a la que se llegó en el proyecto de investigación es que el Coaching se concibe como una actividad dirigida principalmente para mejorar la productividad en los trabajadores y de este modo intervenir en su satisfacción laboral. Ya que, si bien, los coaches no se ubican dentro de una sola perspectiva de bienestar laboral, se demostró que estos tienen un interés por desarrollar en sus clientes dos puntos principales: el primero es ayudarles a los coachees a que encuentren en el trabajo un ambiente de mayor satisfacción, para ser más productivos, y el segundo, consiste en buscar una adaptabilidad laboral en la persona, de tal forma que pueda cumplir con las obligaciones dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, los coaches entrevistados, al momento de intervenir en las empresas manejan visiones combinadas sobre el bienestar laboral. Ya que, desde la perspectiva utilitarista (Huertas, 2010) buscan el aumento de la riqueza monetaria en el coachee a partir de la producción, lo que le permite acceder a bienes y así lograr una mejor calidad de vida; también buscan que la persona consiga desarrollar sus capacidades en la realización de sus labores en la organización, como lo plantea Sen (1987).

La segunda conclusión a la que se llegó se refiere a que los coaches promueven en su proceso de acompañamiento, que las personas tengan mayor adaptabilidad a las condiciones laborales. Esto hace referencia a la forma en cómo los individuos afrontan sus jornadas laborales, examinando cuáles son las resistencias que genera el trabajador para su desempeño en la empresa, promoviendo nuevas formas para que el individuo pueda eliminar las resistencias que impidan una mayor productividad en la organización.

A su vez se constató que cada coach le da una importancia diferente al uso del Coaching, en relación con su formación profesional. Así, mientras que para la participante A

los conocimientos que ha adquirido en la psicología son válidos para complementar su acción en el Coaching; el participante B, en la aplicación del Coaching, emplea únicamente los conocimientos que ha adquirido en su formación como coach, para utilizarlos en la empresa que él dirige, mientras que en su carrera profesional obtuvo habilidades distintas que no pueden ser implementadas dentro del Coaching.

Lo anterior permite llegar a la tercera conclusión, la cual establece una relación de combinación diferente entre la profesión y el Coaching por parte de los participantes abordados, pues para la participante A el Coaching es un tipo de trabajo del cual se puede apoyar en la disciplina psicológica, mientras que para el participante B es una herramienta que le aporta conocimientos diferentes para el direccionamiento de la empresa y la búsqueda de resultados dentro de ésta.

Por lo tanto, la coach A, ejerce el Coaching como un oficio que toma algunos conocimientos de la psicología para su ejecución, con el fin de lograr sus objetivos laborales. Mientras que el participante B, se enfoca en su organización, y utiliza el Coaching como un instrumento para sus objetivos organizacionales.

Como última conclusión se establece que la forma en que los entrevistados abordaron el conocimiento científico, está relacionado con sus creencias personales. Por ello, se plantea que el conocimiento disciplinario se utiliza cómo una comprensión subsidiaria de la realidad que responde a intereses y creencias subjetivos de cada persona.

## **Recomendaciones**

En este apartado se indicarán sugerencias por parte de los realizadores de la investigación para corroborar, mejorar o refutar los datos obtenidos dentro de este proyecto investigativo, con el fin de que otras investigaciones intenten responder a preguntas similares a la realizada dentro de esta investigación.

Como primera recomendación se sugiere ampliar la población investigada, teniendo en cuenta que uno de los principios de este trabajo de grado, fue el interés por la influencia de la formación profesional, en el oficio del coach. Por lo tanto, se sugiere extender la investigación a partir de una indagación con profesionales de diferentes ramas.

Otra recomendación es la utilización de segundas entrevistas al realizar la investigación. Si bien en este proyecto por límite de tiempo no se pudo realizar una segunda entrevista con los participantes, sí se considera necesario realizarla tanto para la corroboración de datos, como para recoger temáticas que se hayan dejado por fuera de la primera entrevista. Para la segunda entrevista, se propone un encuentro grupal de tal forma que entre los participantes puedan refutar o corroborar ideas, metodologías y conceptos que cada uno tiene de los temas que se abordaron.

Como tercera recomendación se plantea ampliar las categorías desarrolladas. Ya que, dentro del trabajo se desarrolló la categoría del bienestar laboral, sería atractivo poder entender el desarrollo del trabajo de cada uno de los coaches en otras áreas como liderazgo, responsabilidad laboral, entre otras.

Otra de las recomendaciones es, como se hizo en este trabajo, realizar un análisis crítico frente a la profesión del Coaching en el mundo actual. De acuerdo con los datos obtenidos se puede realizar diferentes interpretaciones de lo que significa la labor del coach, buscando mejorar el ejercicio de esta profesión, manteniendo su pertinencia.

## Referencias

Alonso, Y. (2005). Las constelaciones familiares de Bert Hellinger: un procedimiento psicoterapéutico en busca de identidad. *International journal of psychology and psychological therapy*. Recuperado de: <http://www.centrodebiodanza.cl/articulos/constelaciones/4.pdf>

Arcila, P., Mendoza, Y., Jaramillo, J., & Cañon, O. (2010). Comprensión del significado desde vygotsky, bruner y Gergen. *Perspectiva psicológica*, vol 6(No1), 37-49.

Álvarez, M., Arocha, D., Mónica, O., & Moralez, S. (Marzo de 2011). Coaching, Motivación y Retención de Personal.(trabajo de grado) Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y su medición. *Psicothema*, XVII (4), 582-589.

Bresser, F. (2009). Encuesta estado coaching en el mundo. *Global Coaching Survey*. Recuperado de:[http://www.coachxp.es/docs/Encuesta\\_Estado\\_Coaching\\_en\\_el\\_Mundo\\_2009.pdf](http://www.coachxp.es/docs/Encuesta_Estado_Coaching_en_el_Mundo_2009.pdf)

Castaño, A. & Cortés. P. (2010) Coaching una Estrategia Empresarial. *ENSAYOS, Universidad Nacional Sede Caldas* 11 (2) Recuperado desde:<http://gta.manizales.unal.edu.co/ftheadmon/documentos/Revista%20Ensayos%203.pdf#page=66>

Collard, D. (2006) Research on well-being: some advice from Jeremy Bentham. *Philosophy of the social sciences*. 36. 330-354

Cristo, J. & Echeverri, M. (2008). Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los

líderes de segundo y tercer nivel. *COMUNICACIÓN PARA PROCESOS DE COACHING*. (Trabajo de grado) Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Frank Besser consulting & associates. (2009). *The state of Coaching across the globe: The results of the Global Coaching Survey 2008/2009*.

García, M. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de psicología*(6), 18-39.

García-Viniegra, V. &. (nov-dic de 2000). La categoría de bienestar psicológico, sus relaciones con otras categorías sociales. *Revista cubana de medicina general integral*, XXVI (6), 586.592

Hardt, M. & Negri, A. (2001) *Imperio*. Barcelona: Paidós.

Huertas, O. (Abril de 2009). Bienestar y trabajo: una reflexión desde tres perspectivas filosóficas (trabajo de grado). Pontificia. Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Scharpf y Schmidt (2000) Scharpf, F. & Schmidt, V. (2000) *Welfare and Work in the open economy volume I: from vulnerability to competitiveness in comparative perspective*. Oxford: Oxford university press. Oxford scholarship online.

International Coach Federation (ICF). (s.f.). *ICF Colombia*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://www.icfcolombia.com/>

INTERNATIONAL COACHING FEDERATION (ICF). (2012). *Coach federation*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <http://coachfederation.org/Coachingstudy2012>

Neenan M. & Dryden W. (2011) *Coaching Para Vivir*. Barcelona. Paidós

Martínez, J. & Vidal, J. (1996). *Economía mundial*. Madrid: Mcgraw-hill

Millan, A. (2011) *El Coaching: el negocio de la reinversión personal*. *El Tiempo*, pp. 8

Ministerio de Protección Social ( 2006) Ley 1090 de 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Consultado el 7 de Septiembre del 2014 en:

<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>

Morales, J. (1994). Sociedad y bienestar: el concepto de bienestar. *Anuario filosófico*, XXVII (2), 603-611

Pontificia Universidad Javeriana ( 2009) Misión/Visión de la Pontificia universidad Javeriana. Consultado el 7 de Septiembre del 2014

en:<http://www.javeriana.edu.co/puj/oracle/mision.html>

Rodrigo, M.J., Rodríguez, A., Marrero, J. (1993). *Las teorías implícitas: Una aproximación al conocimiento cotidiano*. España: Visor distribuciones, S.A

Scott, I. (Septiembre de 2007). El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y sociedad*, XVII (2), 34-49.

Strauss A. & Crobien J. (2002) *Bases de Investigación Cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia. Universidad de Antioquia

Sen, A. (1987). *Sobreética y economía*. Alianza editorial: Madrid

Valles, M (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid-España: Editorial síntesis.

Vasco, C. (1990) *Tres Estilos de Trabajo en las Ciencias Sociales*. Recogido el 9 de Septiembre del 2014

de:[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria\\_edu/2021085/und\\_0/pdf/tres\\_estilos\\_de\\_trabajo\\_en\\_las\\_ciencias\\_sociales.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_0/pdf/tres_estilos_de_trabajo_en_las_ciencias_sociales.pdf)

Vasquez, C., & Hervas, G. (2009). *anuario psicología clínica y de la salud*. Obtenido de [http://institucional.us.es/apcs/doc/APCS\\_5\\_esp\\_15-28.pdf](http://institucional.us.es/apcs/doc/APCS_5_esp_15-28.pdf)

Vidal-Salazar, M., & Cerdón, E. &. (tercer trimestre de 2011). Efectividad del Coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia bussiness review*, 82-100.

Villaruel, G. (2000) *Psicoprisma: La vida y sus historias. Cómo hacer y analizar historias de vida*. Asociación Venezolana de Psicología Social.

Virno, P (2002). *Bienestar social laboral. Una nueva propuesta*. Departamento administrativo de la Función pública

Zambrano, J. (2010). *El Coaching, como gestión del entendimiento y elconocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de portoviejo*. Portoviejo, manabí, ecuador.

## Apéndices

### Apéndice A: Formato de aplicación y guion de la entrevista

Las entrevistas se realizaron en un sitio de fácil acceso para los entrevistados, en este caso, en sus lugares de trabajo, el día jueves a las 9 am con el ingeniero electrónico y el día viernes en la mañana con la psicóloga. Para dicha entrevista se utilizará la siguiente metodología:

Se saluda brevemente al entrevistado, desarrollamos el encuadre con el Coaching agradeciéndole su cooperación al proceso investigativo.

Al mismo tiempo buscamos desarrollar la entrevista en un espacio aislado y hacemos el reporte del número de la entrevista desarrollada, teniendo en cuenta la fecha y la hora en la que se realizó.

2- ) Después le explicamos brevemente al entrevistado el proceso investigativo que estamos desarrollando, especificándonos únicamente en la importancia y relevancia que tiene sus respuestas en nuestro proyecto de grado. Posteriormente le entregamos el consentimiento informado para que la persona lo revise y lo firme.

3- ) Posteriormente le damos las instrucciones acerca de cómo se va a desarrollar la entrevista, explicándole que está planteada como una conversación con preguntas abiertas hacia el entrevistado, que tiene todo el derecho acceder a responderlas o de no hacerlo . Después se da inicio a la entrevista.

4- ) Al finalizar la entrevista se agradece nuevamente la colaboración al Coaching y se cierra dicho espacio informándole que más adelante podríamos contactarlo nuevamente para hacer una segunda entrevista.

El abordaje de la entrevista será experiencial, esto quiere decir que se enfocará principalmente en lo que el entrevistado ha experimentado en su vida laboral. En cuanto a la organización de las preguntas, estas se realizaran de lo inductivo a lo deductivo, y serán presentadas por categorías.

El orden de las preguntas será la siguiente

- 1- Podría darme su nombre completo?
- 2- ¿Podría decirnos que carrera profesional tiene?
- 3- ¿Ha realizado estudios de posgrado?
- 4- Por favor podría comentarnos ¿Con qué escuela se certificó como Coach Ejecutivo?
- 5- Podría decirnos ¿Desde hace cuánto tiempo se desempeña como coach ejecutivo?
- 6- Desde Su experiencia laboral ¿Qué habilidades cree que debe tener un coach ejecutivo al momento de ejercer su labor?
- 7- En su ejercicio como coach ejecutivo ¿Ha desarrollado conocimientos, que no hayan sido abordados en su formación profesional? ¿Cuáles?
- 8- Desde que inició su ejercicio cómo Coaching ejecutivo, ¿Ha desarrollado habilidades que mejoren su labor? ¿Cuáles?

9- ¿En qué ha aportado su formación profesional a la puesta en práctica del Coaching ejecutivo?

10- ¿Conoces de coaches no certificados que ejerzan el Coaching ejecutivo?

11- Podrías decir ¿en qué se diferencia tu labor con la de un coach ejecutivo no certificado?

12- De qué manera se ve beneficiado o afectado su ejercicio profesional al tener un certificado en coach ejecutivo?

13- ¿Quisiera por favor comentarnos cómo fue su formación como Coaching ejecutivo?

14- ¿Qué particularidades tiene su metodología como Coaching ejecutivo que no tienen los demás coaches?

15- Centrándonos en Su experiencia ¿qué características particulares tiene su labor, que lo diferencia de los demás coaches ejecutivos?

16- Desde su experiencia laboral ¿qué entiende por Coaching?

17- Como coach ¿qué metodologías aboradas a la hora de intervenir en el bienestar laboral?

18- ¿Cómo cree que se aborda el bienestar laboral en las empresas que ha trabajado?

19- A partir de su experiencia ¿qué ha visto que ha sido de utilidad para intervenir el bienestar laboral desde el Coaching

20- De acuerdo a la relación que ha tenido con las organizaciones ¿Qué se entiende por bienestar laboral?

21- De acuerdo a la relación que ha tenido con las organizaciones ¿Qué se entiende por bienestar laboral?

22- ¿Cómo cree que se aborda el bienestar laboral en las empresas que ha trabajado?

23- A partir de su experiencia ¿qué ha visto que ha sido de utilidad para intervenir el bienestar laboral desde el Coaching

24- Como coach ¿qué metodologías aboradas a la hora de intervenir en el bienestar laboral?

## Apéndice B: Entrevista 1

L: Entonces he... ¿cómo estás?

M: Hola, Luis (risas), hola Juan Diego (risas).

L: Podrías, he... decirme por favor tu nombre completo.

M: Mi nombre es María Teresa Figueroa Medina.

L: María Teresa Figueroa Medina. He... ¿Me podrías decir que carrera profesional tienes?

M: Yo soy Psicóloga

L: ¿Psicóloga?

M: (sonido afirmativo)

L: He... ¿has realizado algún estudio de posgrado?

M: ¿De posgrado?, no.

L: De posgrado, no.

M: Sonido afirmativo

L: ¿He... te has certificado en alguna escuela, como Coaching ejecutivo?

M: Si, tengo certificación como Coach con PMN y en **Time Coach**

L: ¿En dónde?

M: Como TIME COACH

L: Como Time Coach. He...

M: ¿En dónde?

L: Si

M: Yo me Certifique con la ICC, Que es la escuela europea. ¡SI!

L: De coach.

M: distitntas

a la ICF que es la escuela americana. La ICC es la europea.

L: OK, he... ¿desde hace cuánto tiempo llevas realizando el Coach ejecutivo?

M: He... por mi formación como psicóloga, sí. He...Durante toda mi vida profesional, he acompañado personas en el desarrollo humano, si, el desarrollo humano. (Silencio) Tuve experiencia de trabajar en institución educativa, donde trabaje con niños, con adolescentes, con padres, con profesores, etc. Cierto, porque te estoy contando esto, porque yo creo que el Coaching fue una herramienta que llego a mi vida como psicóloga posteriormente, como puede ser otra herramienta en la que me estoy certificando que es en Constelaciones Organizacionales. (Risas)

L: He... podrías hablarme de eso de constelaciones organizacionales. (Inaudible)

M: Ok, bueno. El enfoque de la constelación organizacional es el mismo de la constelación familiar, es decir nosotros formamos parte de un sistema, por tanto lo que yo soy, o lo que yo vivo, lo que yo siento, no es solamente por mí misma si no porque yo pertenezco a un sistema familiar, a un sistema, a una comunidad. ¡Sí! En el caso de nosotros no solamente digamos a mi familia paterna, mi familia pues con mi esposo con mis hijas, sino también a la ciudad, al país a este mundo. Entonces nosotros, he...dentro del enfoque de constelaciones, Llevamos a entender que es lo que en este momento nosotros en el buen sentido de la palabra, cargamos que nos ayuda, o que no nos está ayudando a ser felices, a conseguir nuestras metas, etc. Cuando se aplica a las organizaciones, toda organización hace preguntas igual que un ser humano hace preguntas.

L: Sonido afirmativo

M: Entonces la herramienta de la constelación organizacional ayuda a encontrar la respuesta a esas preguntas.

Por ejemplo: necesitamos incrementar las ventas, no logramos conseguir los clientes, entonces se hace una constelación, una constelación es una representación del sistema. ¿Sí?

L: Inaudible

M: Veamos, bueno después les sigo hablando de eso, si quieres que te siga hablando.

L: No, no sí, sí. Está bien, está bien.

M: Pero bueno entonces el Coaching llegó a mi vida profesional como una herramienta de trabajo, sí. Pero yo si considero que en mi caso es muy importante decir que mi base de formación es la psicología, ¿cierto? Utilizo herramientas de Coaching, ¿sí? como utilizo otras herramientas.

L: (Tos)

M: Que la misma profesión nos da, ¿cierto?

L: Sonido afirmativo

M: Y pues ahora con lo de constelaciones organizacionales, Lo que me ha gustado más digamos del Coaching es la respuesta rápida, el encontrar una solución rápida y práctica. ¿Sí?, ¿sí? Una solución.

L: Claro

M: Una solución, una respuesta a una determinada pregunta que una persona tiene. ¿Sí?

L: Si

M: Bien.

L: ¡Ha!

M: Te sigo diciendo (risas)

L. He... Pues ya que hablas de ese tema, de en el ejercicio de tu labor, he... yo quisiera saber cómo he... que habilidades tú crees debe tener un couch al momento de desarrollar digamos el trabajo que tu desarrollas en la empresa, como que habilidades tú, sociales sobre todo tu podrías identificar en una persona que sea adecuada para ejercer el ejercicio coach en ese entorno.

M: Sonido afirmativo (silencio)

M: He... (Silencio) hay una que es fundamental para mí, y es el respeto, yo entiendo respeto, sí. Que soy una persona muy respetuosa. Entiendo respeto el hecho de que lo importante es lo de la otra persona, sí. O lo del grupo o lo de la empresa. No es lo que yo traigo como Coach, ¿sí? Si yo lo tengo una experiencia, una información que son útiles para enfrentar la situación de la empresa, ¿sí? Pero en ese caso yo lo necesito saber para aportar como coach a la organización, ¿sí? Porque yo parto de ese entorno, de su necesidad, de lo que me están diciendo, etc. Y facilito para que ese entorno, ese grupo, esa persona encuentre por ella misma la solución o la respuesta a la pregunta que tiene. No soy yo la que le dio la respuesta. Los seres humanos, los grupos las organizaciones tienen sus propias respuestas. Lo que pasa es que uno lo lleva a, meterse a encontrarla, ¿no?

L: Claro

M: Digamos Por medio de preguntas, por medio de...no se de diferentes

L: Y si te entiendo bien (pausa).

M: Gracias

L: He... Si te entiendo bien he... me parece planteas la organización, podría ser adecuado plantear esta pregunta y es que tu cuentas la organización como un organismo vivo, como un ente en sí.

M: Humm.. Claro y los grupos igual, los grupos. He... a ver, cuando uno desea trabajar con una organización y eso, tiene que he... concebir a la organización.

L: Sonido afirmativo.

M: Si, así como cuando tú trabajas con una persona, he... concibes al ser humano de una determinada manera que hace que tú actúes con el ser humano, con la organización de determinada manera, según eso esa concepción que tú tienes de eso. Para mí la organización, claro, es una entidad que tiene unas necesidades, que crece, que tiene su propia forma de funcionar. Que es única que tiene sus propias respuestas. ¿Sí?, y uno los lleva a que ellos lo encuentren.

L: ¿Y digamos que eso, tu? He... Digamos he... este conocimiento que tú me he... platicas, ¿digamos en este momento tú lo desarrollaste en tu formación disciplinaria o fue un conocimiento que desarrollaste en tu formación ya profesional?. En tu experiencia en campo.

M: No, no yo creo que es algo que uno va desarrollando.

L: OK.

M: uno tiene una idea inicial de la organización, en mi caso quiero contarles particularmente. Yo no quería trabajar con organizaciones.

L: Aja.

M: Porque tenía la creencia que era un entorno muy pesado, que nada tenía que ver conmigo y que yo no quería involucrarme en ese tipo de problemática. ¿Sí?

L: Sonido afirmativo

M: Por eso yo empecé a trabajar en educación y en clínica.

L: sonido afirmativo.

M: Si, porque me parecía que era un entorno para mi más amigable y que en donde mis acciones he... iban a tener un mayor efecto.

L. Sonido afirmativo.

M: Bien, he. Hice un transición de carrera, a los quince años, digamos de vida profesional decidí que quería hacer pues esa transición y fue cuando empecé a trabajar en consultoría en desarrollo humano y organizacional. Cuando empiezo a trabajar y veo que hay una oportunidad grandísima de aplicar lo que yo venía haciendo al medio organizacional, que yo antes no concebía así, ¡sí! Yo no lo concebía yo veía el psicólogo de las organizaciones; y yo no quería hacer eso, porque era utilitario. Para mí era una creencia de que yo apoyaba al crecimiento de una organización pero en términos financieros, no, no es así. Empecé a entender que el desarrollo humano era el pilar precisamente para el crecimiento de una organización.

L: Sonido afirmativo.

M: Si y ese ha sido el pilar digamos en mi carrera profesional, desarrollo humano. Entonces por eso yo digo que yo soy consultora de desarrollo humano y organizacional. Y trabajo con personas, con grupos, con organizaciones pero más desde esa perspectiva.

L: Ok

M: Entonces yo no soy el típico psicólogo de organizaciones, no. Además no he estado involucrada en ninguna organización como psicóloga de la organización, no. He sido consultora, que es otra perspectiva.

L: Ya, ya, ya eso, eso es pertinente.

M: Sonido afirmativo.

L: Y desde que inicio tu ejercicio como coach ejecutivo has desarrollado habilidades que digamos, he... te permitan ser de desa... he... realizar procesos más óptimos en tu labor, o

digamos que las habilidades que tenías desde la carrera disciplinaria, desde tu formación disciplinaria se ha mantenido igual. A lo largo del tiempo.

M: No, yo creo que uno sigue desarrollando cualidades.

L: Sonido afirmativo.

M: Me voy a devolver un poquito a una pregunta que me hiciste que cuales son las competencias, que considero yo que es importante que tenga un coach. Cierto, y yo te hable de respeto, pero hay muchas otras he... cualidades, habilidades, competencias que debe tener un coach. ¿Cierto? ¿Sí?

L: Si

M: He... También como esa habilidad de entender la situación, esa objetividad en aproximar las situaciones, ¿sí? la habilidad para escuchar pero realmente en profundidad, sí, sí. Por qué abecés escuchamos pero desde mí.

L: Perspectiva

M: Si, desde mi esquema, de mi creencia. No esa habilidad de escuchar desde la perspectiva del otro. He... Hay una cualidad importante también y es el de generar como esa confianza y ese respeto hacia, así, hacia los otros. Han... ¿sí?

L: Ok

M: Si, bueno, entonces te menciono eso porque yo creo que esas son cualidades que desde antes como psicólogos tenemos ¿sí?

L: Claro

M: Pero que debemos tener.

L: Ya

M: Pero que se acentúan con la formación n, es decir, con esta herramienta vuelve lógicamente uno y dice: claro, esto que yo tengo y que me lleva a ser psicólogo y a ejercer la profesión como tal es lo que más debo utilizar cuando utilizo la herramienta de coach, como que se acentúan, ¿me entiendes?

L: Si, si

M: Entonces eso lo sabía, digamos, el respeto, si, la empatía, he... el ser ecuánime, el ser objetivo no, en el manejo de las cosas aún mas aquí, sí.

L: Digamos que he... en tu formación profesional aprendiste ciertas bases que has acentuado o explayado en tu formación.

M: Lógicamente

L: En tu ejercicio como

M: Eso sí, eso sí. Y quiero adicionarte algo, he, lo que uno va desarrollando también es como un criterio profesional, es una perspectiva especial para aproximar las situaciones, y apoyar en la solución, ¿sí?, de las necesidades que uno tenga.

L: Ok

M: Bien, y eso es lo que en ultimas en este momento yo considero que es lo que yo ofrezco, y es lo que uno vende digámoslo así. Es ese criterio.

L: Listo

M: Fruto de todas esas, esas diferentes experiencias.

L: ¿Tú conoces a Coach, los certificados que ejerce como Couch ejecutivos?

M: No, no lo conozco.

L: no lo conoces.

M: Pero si sé que existen diferentes enfoques, diferentes maneras de hacerlo. Si conozco, profesionales no psicólogos que ejercen el Coaching.

L: He... ¿esos profesionales he... no psicólogos, que ejercen el Coaching están certificados?

M: Si, están certificados.

L: He...

M: He... Si quiero aclararte una cosa

L: Dime

M: Lo que sucede es que muchas personas pueden entender el Coaching como sencillamente el acompañamiento y lo pueden ejercer sin estar certificados y dicen que hacen coach. Tú me preguntas si yo conozco específicamente a alguien, no. Pero si sé que eso sucede. Sí.

L: He... tu notas que hay diferencias entre un coach, entre el ejercicio que hace un coach certificado y uno no certificado en el ejercicio de coach ejecutivo.

M: Si

L: Si hay diferencias

M: Si. Claro

L: Que po...¿cuáles podrías decir como una de estas diferencias?

M: La... el Coaching requiere también como de disciplina

L: Ok

M: Como de aplicar una metodología, hay una razón por la cual se hace una pregunta. ¿Sí? hay un para que, claro. ¿Sí?

L: Si

M: Yo siento que cuando no se tiene la formación, se utilizan las herramientas pero sin un sentido claro, sin un par que claro, Hay otra parte muy importante dentro de la formación a lo que lo llevan a uno mismo, a verse uno mismo antes de ver al otro. Quien no se ha certificado considero yo que no tiene un trabajo personal.

L: (Risa) Ok

M: Los que trabajamos con personas debemos tener un trabajo personal, no? Cualquier análisis, cualquier herramienta de desarrollo.

L: Esa podría...

M: Sabes que no trajeron? el agua

L: Si yo ya le dije al...

M: A si, a bueno después

L: He... esa podríamos decir que esa sería la diferencia tuya de tu trabajo un coach , no certificado.

M: Si

L: Que tú te revisas personalmente continuamente, Mientras que un certificado no.

M: Si

L: vale, Y de qué manera se ve afectado tu ejercicio profesional al ser un coachee... ejecutivo certificado?

M: De qué manera se ve afectada ¿mi....?

L: Afectado o digamos, he...

(interrupción, pregunta: ¿sin gas?)

L: Sin gas

L:De que tu labor como se ve afectada o beneficiada al ser certificada

M: ¿Al ser certificada?

L: Aja, ¿al ser un coach certificado?

M: En que haber, hay una cosa de una realidad que pasa hoy.

L: Aja

M: He... El Coaching empezó a ser una moda entonces, he... las personas que no tenían certificación, pues no podrían trabajar en organizaciones en término, pues utilizando

herramientas del Coaching para desarrollo humano, por tanto el ser certificado abre primero esa puerta, esa es una realidad. Para que tú, las organizaciones han hecho algo bueno y es que piden la certificación para poder contratar a un coach.

L: Ok

M: Eso, eso es un primer beneficio, listo. Ese es un respaldo, toda certificación es un respaldo para la organización. Es una posibilidad de que sí tiene la formación. Tú tienes tu diploma como psicólogo, entonces a bueno.

L: Si claro

M: Esta es una certificación de que tú eres idóneo y de que tú puedes aplicar tus conocimientos efectivamente, listo. Entonces eso en primer lugar. Y en segundo lugar pues lógicamente me abre oportunidades grandísimas de cumplir mi propósito profesional y es el de servir, el de mostrar a la gente que si se puede, el de dar posibilidades a otros, el de apoyar el desarrollo, ¿sí? Me abre también más posibilidades. Si estoy siendo clara.

L: Si, si, si

J: Si, si, si

L: ¿Juan Diego tú tienes una pregunta?

Juan: Pues, yo quisiera como hacerte dos preguntas

M: Si

J: En dos temas que tú has tocado, el primero, la primera de ellas es tú te referías a la empatía. He... quisiera que nos explicaras un poco para ti pues que es ese proceso, pues la empatía para ti que es, y como se logra ese proceso de ser empático con otra persona?

M: Es una gran pregunta. (Risas). Si, bueno. He... En palabras sencillas y cotidianas la empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro, en los zapatos del otro, así lo entendemos cotidianamente.

J: (Tos) sonido de afirmación

M: ¿Cierto?, (pausa) de base se tiene una reciprocidad. Si?

J: Sonido de afirmación

M: Cuando se es empático, no es el beneficio para uno solo sino es mutuo, hay un beneficio mutuo, cierto, hay una ganancia mutua, hay un capacidad digamos como de, de, salirse de, de lo que uno considera para poderlo ver desde la perspectiva del otro, hum, como se logra eso, pues esa es la gran pregunta, no.

J: Risas

M: ¿Como se logra ser empático?. Primero que todo yo creo que hay cualidades personales, características, rasgos de personalidad que lo llevan a uno a tener como esa facilidad de ser empático. Listo. Sí se puede desarrollar, yo si considero que si se puede desarrollar, la capacidad de ser empático. Sí.

J: Si, y la otra pregunta que yo tenía era que tu hablabas de algo muy importante en lo que consiste el ejercicio del Coaching y es la formulación de preguntas. Para ti, pues, como es ese proceso para formular, para formular preguntas. ¿sí?.

M: (Inaudible)

J: Para formular preguntas, cual es el procedimiento a seguir, para ti, para tener una pregunta bien estructurada.

M: ¿El procedimiento para una pregunta bien estructurada?. (Pausa). Parte digamos de la definición del objetivo del coach, si, lo primero que uno hace en un proceso de Coaching es definir cuál es resultado que tú quieres obtener, es decir, al finalizar el proceso y en cuanto tiempo, al finalizar el proceso que quieres lograr y en cuanto tiempo lo quieres lograr, para que sea, se pueda medir y en comportamientos claros. Cuando hayas logrado eso. ¿Sí?. he..

Que, que es tas viviendo, que estarás sintiendo, que te dirá que lo has logrado. Bien. Entonces, esa, digamos ese objetivo, ese norte del proceso de Coaching es lo que te va dando la pauta para poder hacer una pregunta he... efectiva o poderosa como se llama en Coaching. Hay una metodología para definir las preguntas, cierto, y eso te lo enseñan en la certificación. ¿No?. Que verbos debes utilizar, si, para generar, he... para generar la reflexión el coachee, sí. En la persona que estas acompañando y así generar cambios. Bien, pero para mí en últimas lo más importante para lanzar una pregunta es estar en completa sintonía y en contacto con la persona que está trabajando conmigo. Cuando yo he logrado como esa sintonía, no sé cómo explicarlo. Me surgen las preguntas naturalmente.

J: Si

M: Ya uno sabe cómo como que preguntarle, que es acertado en ese momento decirle, o que no decirle, o que no.

L: He... si, si a ver si entendí, es como una conexión, he... ya que va con la otra persona, ósea que uno va al ritmo de la otra persona.

M: Si, exactamente.

L: Ha, ok. Ok

M: Si uno como que sabe eso, eso es muy importante.

L: He...oye, querías comentarnos como fue, he... tu proceso, como en he...la formación de coach ejecutivo

M: Sonido de afirmación, (pausa) bueno, hum... como fue el proceso de formación no, es la pregunta (pausa) En, en el proceso en el que yo participe con la ICC he... teníamos módulos presenciales, acompañamientos a personas, teníamos que realizar una práctica sobre la cual nosotros entregábamos una información y nos daban retroalimentación sobre eso. (Pausa). Inicialmente esa práctica se realizaba con personas que estaban en la certificación.

L: Ok

M: Es decir, yo tenía socios de aprendizaje, que lo llamábamos, si, entonces mutuamente la teoría que recibíamos durante los módulos la llevábamos a las sesiones de Coaching con el socio de aprendizaje.

L: Si, señora

M: Entonces debíamos ir practicando cada una de las herramientas. Con cada socio de aprendizaje debíamos seis sesiones de Coaching ¿bien?

L: Sonido de afirmación.

M: Adicionalmente deberíamos tener dos coachee sobre los cuales teníamos que practicar, si, y con cada uno de ellos también seis secciones.

L: (Tos)

M: Y sobre eso nosotros teníamos que presentar unos informes sobre los cuales recibíamos la retroalimentación. La formación duro más o menos un año, podría decir yo.

L: Aja

M: Mas o menos un año.

L: Oye y... que particularidades que tú tienes en tu metodología en el ejercicio como coach, que... son digamos únicas en ti a diferencia de los, de los otros coach. que podrías reconocer. Pues yo sé que las has nombrado a lo largo de la entrevista, pero hay una particular que quieras agregar, que quieras comentar.

M: He... esto tiene que ver con las características de cada coach, no?

L: Sonido de afirmación.

M: Yo soy una persona tranquila, yo soy una persona que escucha, sí.

L: Sonido de afirmación.

M: He, yo sí creo que eso lo ofrezco dentro de mis procesos de Coaching, si como.

L: Aja, claro.

M: Como algo particular.

L: Si, si, si

M: Pero son características que igual he ido acentuando y que he ido trabajando, como que tengo esa posibilidad de darle como polo a tierra a la persona, ¿sí? (inaudible).

L: Esa particularidad que tú me comentas digamos que no fue pues, o me corriges si estoy equivocado, no fue algo que tu aprendiste en tu proceso como coach, sino que ¿es algo que ya viene en tu forma de ser?

M: Si, pero que se reconoció como una cualidad útil para el proceso de coach, si, y que se sigue, se sigue trabajando, digámoslo así.

L: Si.

M: Porque uno dice, ha... yo tengo muchas cualidades y esto me sirve, pero que uno se ponga a pensar a ver esto aquí que es lo que me sirve y aquí que es lo que estoy utilizando, de pronto el proceso de Coaching te lo facilita, te hace encontrarte a ti mismo, con eso.

L: Y digamos, que esta pregunta también ya ha sido, la respuesta la has dado con las otras respuestas pero yo te quisiera preguntar: ¿desde tu experiencia, he... que entiendes por Coaching?

M: Coaching es un proceso de acompañamiento, para mi es acompañar a otro y acompañar implica muchas cosas, implica acogerlo, respetarlo, ir al ritmo de él, sí. Retarlo también cuando es necesario, darle retroalimentación si es necesario, no. Es acompañarlo, pero es dejarlo ser el mismo.

L: Dejarlo ser el mismo

M: Si, respetando lo que él es, no queriendo que él sea como yo considero, sí. Uno como coach base se da cuenta de cosas del otro, pero no porque yo me doy cuenta quiere decir que él también tiene que darse cuenta. Sí.

L: ¡Ha ya!

M: Sí, bien y he... hay algo que, que, que me haces ahorita pensar y es que así uno esté realizando procesos digamos de Coaching no creas que uno como coach también genera reflexiones sobre lo que está sucediendo. En otras palabras lo que a uno le trae el Coaching es algo que uno necesita también trabajar. Listo!.

L: Ok

M: Usualmente las cosas pasan por eso.

L: Por algo.

M: Si, es decir tu empiezas a encontrar que los coachee te traen: mira es que no estoy satisfecho con mi trabajo, te voy a poner un ejemplo, quiero hacer una transición de carrera, pero no sé qué hacer, ni para donde voy. Por ejemplo.

L: Sonido de afirmación.

M: Si entonces, uno empieza a ver, sí. Que pasa conmigo en términos de mi carrera.

L: En mi trabajo.

M: Si, que me hace falta, hay algo que no, si, a ver estoy poniendo un ejemplo muy sencillo, pero tú puedes ir a más, no.

L: Si entiendo las cuestionamientos y los requerimientos que los otros te hacen, he... te, para poder abordarlos es necesario que tu reflexiones en ti.

M: Es una pregunta que sin darse cuenta, ellos también te hacen a ti mismo.

L: Hum... ya, ya

M: Okey

L: Claro, es interesante que digas que es como un proceso que nadie se da cuenta.

M: No

L: Pero que se da.

M: Si, claro.

L: Ok

M: Por eso es tan importante, que el coach también reciba supervisión y acompañamiento, porque si no sus propias necesidades, si, empiezan a verse involucrados dentro del proceso con el otro. Pero no son del otro, son propias.

L: Claro

M: Entonces uno tiene que saber, esto es mío y esto es del otro.

L: Ok. Y... bueno ya abordando el tema de bienestar laboral, he que metodologías utilizas tu digamos al momento de desarrollar el bienestar laboral, cuando tus cachee te lo preguntan, pues que quieren mejorar su bienestar laboral.

M: ¿Que entiendes por bienestar laboral?

L: Me enrede un poco. (Risas) pero como

M: No, no, no está bien pero ¿exactamente que estas entendiendo por bienestar laboral?

L: He... bienestar laboral es como, estamos, entiendo como el ambiente en el trabajo, en las empresas he... tanto personal como interpersonal, que promueve para que, que promueve para que el trabajador se sienta satisfecho consigo mismo y con el trabajo que esté haciendo.

M: Sonido de afirmación.

L: Eso es lo que entendemos con bienestar laboral.

J: Pues también acá, yo creo que es importante, más adelante lo vamos a abordar y es digamos esta pregunta está centrada en tu que entiendes por bienestar laboral, para saber cómo lo trabajamos.

M: ¿En qué?

J: Saber tu como entiendes el bienestar laboral para saber cómo lo trabajas.

M: Ha...bueno.

J: Entonces primero queremos saber tú como intervienes el bienestar laboral.

M: Ha perfecto, por que dependiendo como uno lo conciba, por eso yo te preguntaba.

L: Si, si, Juan tu si entendiste la pregunta, (risas) porque estábamos como...

J: Exactamente

M: (Risas) eso suele pasar cuando uno es cómplice

L: ¿Si?

M: Termina uno (risas)

L: Si claro y yo, estaba un poco.

M: Termina no (risas)

L: Ya te entiendo.

M: Si, si, si porque mira que yo concibo el bie.. a ver, mirémoslo desde dos perspectivas desde lo que una organización provee a las personas, si, para sentirse felices, satisfechas en él, en el entorno laboral.

L: Sonido de afirmación.

M: Listo, que es un complemento a su propia carrera, o a su propia responsabilidad dentro de la organización, cierto, porque mi tarea me debe ser satisfecha, pero es que hay además condiciones alrededor que hacen que esto se viva con mayor gusto.

L: Exactamente.

M: Si, ven.

L: Si, si

M: Bien entonces desde la perspectiva de la organización. Y lo puedo mirar también desde la perspectiva de lo que cada persona necesita y espera, para sentirse feliz y para sentirse satisfecha. Entonces una cosa es lo que trabajo con la organización considera y otra lo que desarrollo con una de las personas. Cuando yo trabajo con las personas primero que todo hay, es importante que ellos definan que es satisfacción para ellos, no, que es bienestar para ellos, que les provee a ellos bienestar. Porque eso es lo que dentro del proceso ellos van a encontrar; se los de o no se los del entorno.

L: Ok, ok, listo

M: Ven, si ellos finalmente encuentran que el entorno no se lo está proveyendo es cuando ellos buscan un entorno que se los de. Pero es una decisión personal. No es la organización la que decide.

L: Si es...

M: Para la persona. no, las organizaciones tiene, proveen en unas determinadas condiciones que son comunes a las personas, a veces calan con la personas y a veces no.

L: A ya te entiendo.

M: Listo, bien. Ahora cuando ayudo a las organizaciones, porque puedo ayudar a la persona como yo pues les estaba diciendo, cuando ayudo las organizaciones les ayudo a mirar esto, a entender que las personas son diferentes, que las personas tenemos diferentes necesidades, que no lo que satisface a una y le brinda bienestar y felicidad; es lo mismo que le satisface a otra. Sí. Por eso como líderes por decir algo.

L: Sonido de afirmación.

M: o como responsables de gestionar el talento humano de las organizaciones debemos verlo desde esa perspectiva. Sí. y ayudar a los líderes a que encuentren lo que satisface, y ya las organizaciones es decir más alineada con las necesidades particulares, provee esas diferentes actividades de bienestar.

J: He... tú me comentas que ayudas tanto a la organización como a las personas individualmente, ¿me podrías comentar de ese proceso que haces con las personas individualmente para que sientan un bienestar, para que sientan bienestar laboral?.

M: Es el proceso de Coaching. Es el proceso

J: Ese es el proceso particular.

M: Claro por que la persona, la persona tiene la pregunta de qué hago porque no estoy contenta, hay algo que me hace falta, sí.

J: Sonido de afirmación.

M: Si, o no estoy encontrando he... satisfacción, o no estoy encontrando resultados, sí.

L: Sonido de afirmación.

M: O me está incomodando el estilo de liderazgo, me está incomodando la forma como aquí se hacen las cosas, sí.

J: Claro.

M: ¿Si?, diferentes preguntas que hacen las personas, bien, entonces cuando llegan al proceso de Coaching es ayudarles a encontrar la respuesta a esos diferentes preguntas pero desde su propias características y necesidades.

L: Ok

M: Sí,

J: Pues, yo te, tengo una pregunta pues tu estas tocando un tema muy interesante y es el liderazgo, tu como fomentas el liderazgo que se maneje en las empresas; ¿Qué liderazgo tu fomentas que se maneje en las empresas a partir del coach?

M: Sonido de afirmación, okey, bien, yo creo que es un liderazgo humano, es un liderazgo centrado en las personas, no en el líder, si, es un liderazgo de, de. Mejor dicho ver al líder primero como una persona.

L: Ok

M: Si, no como un líder, si no tu como líder eres una persona que igualmente tienes necesidades, que igualmente el entorno te lleva a actuar de determinada manera, si, ¿ven?

L: Sí

M: Entonces es también un liderazgo a partir de, del reconocimiento de sí mismo.

L: Yo me conozco

M: Si, de entender, de reconocerse a sí mismo, para poder dar una respuesta a sus colaboradores.

L: Como el reconocimiento sobre todo humano del líder.

M: Exactamente, porque si él se ve primero igualmente así va a ver a su gente.

L: Ok

M: Ven, listo.

J: También enfocado en ese tema tu sientes que en las empresas en que has trabajado pues antes de llevar a cabo el ejercicio del Coaching, ¿Cómo es el liderazgo?, antes de que tu intervengas.

M: Okey, cuando he trabajado con procesos de Coaching para desarrollo de liderazgo es porque la organización entra en proceso de cuestionamiento, sí. y dicen : Oigan esto, no, esto no nos está ayudando, esta forma de actuar no nos está permitiendo conseguir los resultados. He... hay alto índice de rotación, las personas no se están sintiendo contentas, he... se quejan de que no se satisfacen sus necesidades de desarrollo. Sí, listo; entonces empiezan a decir a bueno, uno de los factores para que esto suceda es el estilo de liderazgo, entonces empezamos a trabajar con los líderes, sí.

L: Ok, Ok.

M: Bien, entonces se trabaja con los líderes, pero al igual también tenemos que crear un modelo de liderazgo en la organización, sí. Porque también acuérdesse lo que hablábamos antes

L: Si, que soy humano

M: Que el liderazgo no tiene que ser orientado únicamente al resultado, si no un liderazgo más equilibrado: resultado y persona. ¿Sí?

L: Sonido de afirmación.

M: Las acciones van a ser diferentes.

L: Muy, muy interesante eso que dice. Bueno yo creo que esta pregunta la de cómo cree que se aborda el bienestar laboral en las empresas, esos ya. Esta. Y esta (risas)

J: La ultima

L: Yo creo que ya, yo creo que nos respondiste dos preguntas.

M: Si.

L: Entonces ya te voy a hacer la última de una vez pero perfecto. Y de, no pero ya, ya.

M: No pero si necesitas que te amplíe o sea más específica, pues has la pregunta, sí.

J: Yo tengo una pregunta

M: Dime

J: Y es para ti que tan importante es el bienestar laboral en el bienestar general de la personal, si me hago entender.

M: Ha, okey. (Pausa), es muy importante, el entorno facilita el bienestar personal, a ver, pero es la persona la que lo encuentra no es el entorno laboral. Mejor dicho las personas tenemos que entender que somos nosotros mismos los que tenemos que buscar esas herramientas, y

esas posibilidades, que si yo me siento mal, soy yo, Sí. Y que, sí. Y que debo yo hacer algo para encontrar, para sentirme bien y no esperar que sea el entorno quien me lo provea.

L: Ok

M: Hum... pero lo que sí es clarísimo que lógicamente si yo tengo unas condiciones, unas necesidades y estoy en un determinado entorno, que no, pues que no me esta proveyendo eso, pues cobra muchísima importancia ese bienestar en la organización, ese entorno de bienestar en la organización.

L: Okey, y bueno, yo te tengo una pregunta:¿ Ese concepto que tu desarrollaste, que tu ya tienes de bienestar laboral, he... pues se ha transformado a lo largo de tu vida, es decir: desde..

M: Si.

L: Siempre fue.

M: Si, claro. Claro por qué es que, y es lo que usualmente les pasa a las personas y a las organizaciones. ¿Bienestar que es? . Ha no, celebremos el cumpleaños, porque eso es importante para la gente, a que la fiesta de fin de año, eso es como chévere. No. Eso es, ese esquema muy tradicional de lo que es bienestar en una organización. Sí. Entonces no, lógicamente eso también es importante, además que para muchas personas eso es importante porque su vida está en el trabajo también.

L: Claro, claro

M: Entonces no se puede descuidar; pero si ha trascendido y, a ir un poco más allá.

L: Y, ese bienestar que tu desarrollaste, lo desarrollaste en tu experiencia profesional o ya lo tenías como. O ha cambiado sucesivamente desde tu formación disciplinaria, desde tu experiencia profesional.

M: Yo creo que, yo creo que uno lo tiene, y como que lo descubre, es decir uno lo va clarificando y lo va expresando de esa manera.

L: Y es como...

M: Pero uno en el fondo sabe que es así, uno cree en determinadas cosas, Sí. Por algo uno se mete a hacer lo que hace. Uno de pronto no tiene claro, ni lo puede expresar con tanta claridad, bueno y para que estudie yo psicología, para que hago esto?. Uno siente muchas cosas hasta que logra poderlas expresar y poderlas definir. Entonces lógicamente eso si se va transformando, se va desarrollando.

Pero te quiero aclarar una cosa,

L: ¿Dime?

M: No es que yo haya creado eso

L: Ha no, no, no.

M: No es un forma de ver el bienestar, es una forma también desde yo creo que yo puedo contribuir, en donde sí puedo contribuir y en donde no.

L: Me parece muy interesante, muy interesante lo que es como algo que tu sentía desde un inicio.

M: Hum... es una forma de ver la vida, es una forma de ver las personas, es una forma de ver sí. de creer también, que es posible, que las personas nos desarrollamos, sí, porque si no me meto en esto, no, pues para que, si ya somos así, pues ya quedémonos así. Las organizaciones son así y no pueden crecer. No, no, es creer que si podemos ser diferentes, que si podemos ser felices. Creo en esa posibilidad. Si no, no.

L: (isas)

M: No pues si no, no pa que trabajo esto. Si yo creo que las organizaciones son para producir, pues entonces me dedico es a producir y a tener alta rentabilidad. Pero es que yo creo que eso es posible con gente feliz.

L: Gracias.

M: ¿Ya?

L: Si, bueno yo creo que muchísimas gracias por esta entrevista que nos diste.

M: No, espero que les sirva.

## Apéndice C: Entrevista 2

ENTREVISTADOR 1: Bueno...Buenos días mi nombre es Juan Diego Quintero, eemm, me gustaría que como primera medida usted me regalara su nombre completo por favor.

Ingeniero Coach: Jaime Santamaría Sánchez.

E: podría indicarnos qué carrera profesional tiene.

Ic: estudié ingeniería electrónica.

E: ha realizado algún estudio de posgrado

ic: sí. Grado en Coaching sistémico, posgrado en telecomunicaciones e informática, en la universidad de los andes, una alta gerencia en la universidad de los andes, tengo también comunicación organizacional en la universidad javeriana, y pues estudios de...diplomados, que tienen que ver con la parte empresarial.

E: muchas gracias. Eee... es usted un coach certificado

Ic: no, no soy certificado pero he hecho...digamos no soy certificado por alguna de las organizaciones internacionales que son la ICF, International Coach Federation, o la ICC, que es La International community Coaching, que esa, en este momento estoy digamos en un 80% para terminar la certificación, aunque he tomado todos los cursos y todas las prácticas que se toman, en Argentina, y ahorita voy a terminar en República Dominicana que estoy en 15 días en un congreso para terminar las sesiones de práctica que me faltan.

E: listo. Podría decirnos desde hace cuánto se desempeña como Coaching ejecutivo

IC: Coaching ejecutivo yo creería que llevo desde el 2008, empecé pues un poco tarde, precisamente para poder aplicarlo aquí en la organización, en cuanto a la...al manejo de las relaciones con mi equipo directivo, además de que esta es una empresa familiar, 3 de mis 4 hijos trabajan conmigo, digamos que me ha ayudado un poco a mejorar la relación, a mejorar la comunicación, a ejercer un poco más el liderazgo de una manera más, en términos de escucha, escuchar es una de las partes claves del Coaching, y hacer que las personas se potencien y los resultados que buscan, pues ojalá los obtengan por un mejoramiento que...implica este acompañamiento, que es un coach, ayudar a la persona a que desarrolle competencias.

E: Ok. Desde su experiencia laboral que habilidades cree que deba tener un coach ejecutivo al momento de ejercer su labor.

Ic: bueno, las principales habilidades que tiene que tener un Coaching es...el primer punto es una habilidad de escucha, esa habilidad de escucha, es quizá el primer factor que le permite hacer que genere una alta confianza con sus interruptores de tal manera que al tener una confianza mayor las personas pues sacan más de sí mismo, lo que tienen como potencial, y en ese sentido, la comunicación se facilita, porque al hacer una buena escucha, la otra persona también hace que se vuelva también otra escucha, y en ese sentido también la

comunicación se mejora, y se mejora notablemente la relación, que es súper importante. Y entre todos los aspectos claves que esto mejora es la empatía: si usted logra una empatía con las personas, pues ya tiene un terreno ganado, entonces generar empatía, es una escucha, una persona que comunique muy asertivamente. La comunicación asertiva es uno de los resultados de utilizar los principios del Coaching.

E: y usted estas habilidades que menciona como cree que uno las desarrolla.

Ie: bueno la primera instancia para aprender a escuchar es más en la práctica, osea, esto es más arte que ciencia. Sin embargo hay que tener en cuenta algunos principios, y uno de los principios claves es por ejemplo ser un observador, y ser un observador sin juicios. Cuando usted escucha a una persona sin juicios, sin juicios de valor, y sin estar de alguna manera... criticando o valorando sino escuchando de forma neutra, la persona se siente más abierta a hablar, se siente más abierta a escuchar expectativas, y sobre todo a profundizar en las preguntas que el coach le hace. Porque básicamente el Coaching se basa en preguntas poderosas, preguntas que hacen que la persona lo lleve a interiorizar una perspectiva, a hacerle cambiar su perspectiva, y a mirar las problemáticas de una manera diferente y a encontrar el mismo su propia solución.

E: ok. En su ejercicio como coach ejecutivo ha desarrollado conocimientos que no hayan sido abordados en su formación profesional básica. Pues con esto me refiero a ingeniería electrónica.

Ie: si por supuesto, digamos en la época que yo estudié pues estos son temas que nunca los tocaron. Es más, uno se forma como ingeniero cuadrulado, bastante cuadrulado, y el tema del Coaching es un tema enfocado a poder tener una conexión emocional con otra persona. Esa conexión emocional hace que surja una confianza y una manera abierta de expresar las opiniones y de afirmarse la persona, y eso no lo enseñan en la universidad, eso lo he aprendido a través de lecturas, aunque el Coaching no se aprende con lecturas, se aprende practicando, pero hay unos principios básicos que si uno los aplica, como el de no juzgar, como el de escuchar, como el de ser observador, como el de generar empatía, como el de ser capaz de desarrollar preguntas poderosas que lleven a la otra persona a un reflexión profunda, a una interiorización, a ver las cosas desde diferentes expectativas, y que el vea alternativas y seleccione la mejor alternativa, ese es digamos la manera de hacer el Coaching. Que era a través de preguntas la persona tenga alternativas y sea capaz el mismo de dirigir la solución a su problema.

E: Ok. Desde que inició su ejercicio como coach ejecutivo ha desarrollado habilidades que mejoren su labor

Ie: por supuesto. Digamos el Coaching me ha ayudado en no ser un...un ejecutivo directivo o un ejecutivo más bien líder, entonces eso me permite desarrollar el liderazgo, eee, hacer que las personas se sientan comprendidas, hacer que las personas se sientan abiertas a exponer sus propios criterios sus propias maneras de pensar, y en ese sentido eee...se establece una relación más franca con los directivos, y eso hace que al tener unas muy buenas relaciones la comunicación fluya y al fluir la comunicación pues digamos se pueden encontrar soluciones de equió. Digamos que la persona aporta mucho de sus propias capacidades y no está esperando a seguir las directrices de otro.

E: en ese sentido usted siente que el Coaching le cambio como su forma de tomar liderazgo?

Ie: eee totalmente el Coaching me cambió mi manera de hacer que las otras personas entendieran perspectivas que fueran diferentes y que pudieran ser un poco diferentes a la mía. Entonces el Coaching lo que lo orienta a uno es que yo tengo mi manera de hacer las cosas, el

otro tiene su manera de ver la realidad, y no es ni mi realidad ni la realidad del otro sino que entre los dos sacamos una realidad que sea válida para ambos. Porque digamos ese es el aspecto más importante, no es...ni mi manera, ni su manera, sino nuestra manera. Y eso ayuda a que se genere mucha sinergia cuando usted interactúa con otros.

E: ok. En cuanto a su formación profesional, en que ha aportado está a la puesta en práctica del Coaching ejecutivo.

Ie: mi formación profesional...si profesión es lo que uno profesa, pues yo me considero de profesión empresario más no ingeniero electrónico. Digamos que mi formación fue ingeniería electrónica, mi profesión es ser empresario, pero mi vocación hoy en día esta mas orientada hacia la parte de...solucionar problemas, ayudar a solucionar problemas como una persona que es un apoyo, más no un solucionador. Es algo distinto.

E: ok. En ese sentido usted pues en cuanto a la ingeniería electrónica ha sentido que para su ejercicio del Coaching tuvo algún aporte. Su formación en ingeniería electrónica.

Ie: mi formación de ingeniería electrónica digamos que el aporte pues fue en cuanto a conocimientos técnicos, y aquí...el tema de los aspectos técnicos y la solución de problemas técnicos es muy sencillo. Mientras que los problemas humanos, que son sistémicos, son problemas muy complejos de solucionar, entonces una alternativa de solución que usted encuentre en una situación A, no la puede aplicar para que sea la solución de una situación B, porque el enfoque sistémico que tiene el... las relaciones humanas, pues implica que cada situación es totalmente diferente, y con quien usted se relacione eee, implica que realiza un vínculo totalmente diferente el hecho de interactuar con personas y las situaciones también cambian, entonces digamos que solucionar problemas humanos, problemas que tienen que ver con interacciones humanas, pues son bastante complejas y el Coaching es una herramienta poderosa para poder ser uno una persona que es capaz de ver diferentes perspectivas, es capaz de que los otros vean diferentes perspectivas, y en ese sentido digamos ser capaz de encontrar unas soluciones comunes que benefician a algo. Y entonces eso lo lleva a vivir, un poco a convivir con la diversidad y la diferencia. Hoy en día ese es un tema bastante complejo porque las personas creen que porque piensan diferente entonces son contrarias. Resulta que es la manera de enriquecerse uno. Gracias a Dios pensamos diferente, no? No a pesar y a pesar de eso...evolucionamos, no es a pesar, es gracias a la diferencia es que evolucionamos.

E: Ok. Usted nos podría decir en que se diferencia la labor de un coach ejecutivo certificado con la de un no certificado

Ie: bueno. Digamos en que la diferencia estaría en...en las técnicas que se utilizar, pues hay diferentes escuelas, pero digamos que las técnicas que a uno aprende cuando se hace un proceso de certificación, pues van a estar determinadas un poco por la escuela o por la institución que da la formación. Entonces, sin embargo como las relaciones humanas son tan complejas, pues seguir uno una metodología en forma estricta no es una buena práctica. Entonces, digamos lo más importante es poder tener uno, la habilidad de respetar al otro como un legítimo otro, como una persona que es diversa, que piensa diferente y que esa diferencia es tan válida como la mía. Entonces eso lleva a que la convivencia con la diversidad se manifieste de una manera armónica. Entonces, digamos que el hecho de tener una certificación con alguna escuela, pues le facilita, porque hay unas metodologías, pero igual se puede ser autodidacta en temas de Coaching, y hay escuelas que ayudan y facilitan el proceso.

E: ok. Respecto a esa actividad que menciona de poder respetar la diferencia del otro, usted que esas habilidades se pueden enseñar en un programa de Coaching o son habilidades que uno más que todo desarrolla pues en la vida

Ie: digamos que acá efectivamente hay unas aptitudes, le llamo aptitudes con P, que uno tiene que desarrollar y que al estudiar determinadas técnicas pues facilitan el proceso, pero estas técnicas se aprenden y se interiorizan en la medida en que yo practica, no? Y practicar es la manera de aprender verdaderamente Coaching, no se aprende con libros, no se aprende con teorías, aunque ayudan muchísimo, una buena práctica empieza con una buena teoría.

E: Claro. Bueno quisiera comentarnos por favor un poco como fue su formación en Coaching ejecutivo

Ie: bueno. En Coaching ejecutivo yo estuve estudiando en Coaching Hall International, eso es una compañía que es colombiana, tenía sede en Miami y aquí en Colombia. Alcancé a estar en ese programa como el 80%. Por ocupaciones de la empresa pues no pude cumplir las como 100 horas de práctica que se necesitan para que yo pueda aplicar a una certificación, entonces no cumplí con las horas de práctica pero tomé toda la parte de fundamentos y la teoría. Luego hice un programa de Coaching en la fundación quantum, en buenos aires, argentina, fueron dos semanas, y... posteriormente he tomado pues algunos seminarios que salen, de esos que publican acá y ya los dictan en universidades, ya los dictan en instituciones, y yo tomé un seminario de Coaching con una entidad que en este momento no recuerdo el nombre como es que se llama... bueno hice uno de leader coach con la cámara de comercio, pero ese eran 16 horas. Eee, y he dictado, digamos cursos y charlas para temas de negociación aplicando los principios del Coaching. Es donde posiblemente me voy a especializar en temas de negociación integrativa, o en negociación constructiva, que es esa negociación en la cual cada quien aporta para ser más de lo que individualmente pudiera hacer cada uno. Entonces no es la negociación por posiciones, o que partamos diferencias donde las dos pierden, sino una solución creativa es que yo espero una determinada situación, el otro espera, pero unimos, ganamos, respecto a lo que yo esperaba de la situación. Osea, es mayor de lo que esperaba al unirse, obviamente eso implica una solución creativa, y no es el de posiciones, que yo gano una partecita y usted gana otra partecita pero pudiera ganar más. Al hacerlo pues se requiere estar muy abierto al otro, y esa sería una negociación gana-gana, donde yo gano más de lo que mi expectativa era inicialmente y donde también gana más de lo de su expectativa. Esa es crear sinergia, no es una cuestión fácil, pero el Coaching ayuda muchísimo a una negociación de ese tipo.

E: esto que usted acaba de mencionar de la negociación gana-gana, es como un conocimiento que usted adquirió por el Coaching o por alguna otra parte, algún otro tipo de conocimiento.

Ie: bueno lo adquirí por dos aspectos: uno...en mi estudios de alta gerencia en la universidad de los andes hay unos módulos de negociación, hay un módulo de Coaching, lo dictó un profesor que venía del instituto empresa de España, y...el módulo de negociación fue posterior realizado al módulo de Coaching, y la persona que lo dictaba manifestaba de cómo el Coaching con una forma de tratar de entender el modelo, el mundo del otro, de preocuparse más por entender al otro que imposicionar sus propias ideas, le daba ventajas para proponer una solución gana-gana. Entonces digamos que, más que todo lo aprendí fue en la alta gerencia de la universidad de los andes.

E:ok. Ya usted en su ejercicio del coach, que particularidades tiene su metodología como Coaching ejecutivo que no tienen la de los demás coaches.

Ie: digamos que yo estoy por...aplicar mi propia metodología. Digamos que he visto como dos: el método Grow, el método de optizarem, que son métodos muy largos, yo tengo...digamos una metodología que digamos la he nominado, que es la misma metodología

que uno utiliza en planeación estratégica, haciendo una variante: que normalmente cuando uno hace una planeación estratégica, pues uno lo primero que hace es un análisis de la situación actual, en donde estoy, hago un DOFA. En la forma como yo lo aplico, digamos que yo me siento más, o me enfoco más en que la persona tenga muy claro cuáles son los resultados a obtener. Es decir, que es lo que quiere, cuando la persona tiene claro que es lo que quiere, entonces empieza a hacer un análisis de su realidad actual donde esta; a donde quiero llegar mi primer paso, donde estoy es el segundo paso, normalmente uno hace lo contrario, donde estoy y adonde quiero llegar, entonces si yo parto desde la certeza de los resultados y me voy hacia atrás, digamos que como que la mente despeja y uno puede tener alternativas. Entonces la idea clave es que ahí yo pueda tener alternativas, y pueda entonces en esas alternativas que pueda elegir, entonces al yo elegir estoy haciendo una acción consciente, y contrario a que cuando yo reacciono, que simplemente me dicen tal cosa y yo digo tal cosa, pero es la primera que se me ocurre. En cambio cuando yo tengo alternativas, y yo elijo, pues no es la primera que se me ocurra que es mi modelo mental, en la forma como yo concibo al mundo que me da. Sino que yo tengo alternativas A-B-C y yo tomo una elección. Al hacer una elección estoy elevando mi nivel de consciencia, entonces al elevar mi nivel de consciencia, inmediatamente elevo mi nivel de escucha, inmediatamente elevo mi nivel de atención, que es fundamental la atención ahí para poder entender el modelo del otro: ¿Cómo es que el otro piensa? No me enfoco tanto en lo que yo pienso aunque es importante sino me enfoco en lo que el otro piensa. Cuando yo me enfoco en lo que el otro piensa, yo puedo hacer las preguntas más adecuadas para el otro. Entonces de esa manera yo lo voy orientando hacia una solución que de pronto no había visto, y que lo voy orientando a través de las preguntas que yo le hago. Entonces ese algo que de pronto antes no veía, entonces la metodología es la metodología parecida a la de planeación estratégica: donde quiero estar, cuales son los resultados a obtener, donde estoy, cuáles son las diferentes selecciones que hago, tengo alternativas, elijo una alternativa y determino que tengo que hacer para llegar a la situación deseada o a lo que yo quiero, teniendo muy claro los resultados. Entonces digamos que esta es como un poquito la metodología que yo tengo, y que es lo importante acá, la generación de compromiso. Osea cuando yo tengo un compromiso con mi visión porque la tengo clara y estoy motivado para ello, pues ya los obstáculos no me parecen al contrario, como que generan una tensión creativa para hacer lo que tengo que hacer, no por voluntad y ese es el aspecto más importante, que uno a veces quiere hacer las cosas por voluntad, entonces con una fuerza de voluntad increíble logra los resultados, pero a que costo, mientras que así usted logra los resultados, porque usted lo quiere hacer, porque tiene claro lo que quiere, y entonces aquí la fuerza de voluntad ya no se necesitaría tanto. Y muchas veces las personas logran con fuerza de voluntad pero con tremendos sacrificios y con tremendos problemas, sacrificando familia, sacrificando amigos, sacrificándose la propia persona en cuanto a su diversión, en cuanto a un montón de cosas, porque tiene que hacer un esfuerzo, mientras que cuando usted tiene un compromiso de hacer algo y lo quiere hacer, el esfuerzo es mínimo.

E: a partir de todo lo que usted nos ha comentado, y pues a partir también de su experiencia laboral ¿qué entendería entonces por Coaching?

Ie: Coaching es una herramienta poderosa que permite entender a otra persona, conocer sus capacidades, conocer sus actitudes para que a través de preguntas poderosas, preguntas potencializadoras, la persona encuentre una solución, o encuentre una mejora o realice un aprendizaje, para la obtención de mejores resultados. Entonces la persona... llega a adquirir el compromiso con unos resultados a monto propio, es decir no que alguien se lo está forzando o se lo está pidiendo. Entonces en ese sentido el Coaching es potencializar personas,

y uno como coach lo que hace es acompañar a la persona para que ese crecimiento sea más rápido, para que ese crecimiento se haga con el mínimo de obstáculos, y con una alta motivación porque fue capaz de generar compromiso con esa persona, y usted con compromiso hace lo que sea.

E: usted mencionó una parte, pues la parte del Coaching que es elaborar preguntas. Me gustaría saber un poco como es su proceso para elaborar las preguntas que ayudan a las personas a potencializar sus habilidades.

Ie: las preguntas pues tienen unas características importantes. Primero uno de los aspectos clave es: tienen que ser preguntas orientadas hacia el presente, y sobre todo al futuro. O sea no utilizar por ejemplo las preguntas “porque”, porque el por qué lo lleva al pasado lo lleva a justificarse lo lleva a mirar causas y el Coaching digamos no está orientado a buscar causas, sino a buscar soluciones, entonces es la primera parte. La segunda parte tiene que ser preguntas que estén en positivo, preguntas que tienen un enfoque a unos resultados que... si la persona tiene claro cuál es el resultado eso le facilita cuales son los pasos, cual es el siguiente paso que tendría para lograr ese resultado que quiere. Entonces una pregunta potencializadora es una pregunta que esta formulada en positivo, que está orientada hacia el futuro, que tiene un resultado concreto, que es capaz de generar un compromiso, que está enfocado a obtener información para poder entender el modelo o la forma de pensar del interlocutor. Si yo entiendo la manera de pensar del interlocutor, la pregunta siguiente que haría le ayuda a esclarecer esas dudas por las cuales la persona acude al coach. Cuando una persona acude al coach es porque tiene una problemática, los argentinos dicen que tiene un “quiebre” ¿sí?, yo quiero ser algo quiero cambiar pero no puedo, y entonces me he esforzado tanto y hago pero sin embargo sigo igual, que es lo que corresponde con las famosas promesas de año nuevo, ¿sí?, que se convierten en intentos en Febrero, y en pocos resultados en Marzo y después olvidándose, porque a veces lo hacen pero con mucha dedicación, tienen un esfuerzo grande y la idea es que no sea esfuerzo, sino que más bien sea un compromiso, y ese compromiso lo que hace es generar una fuerza interior que lo lleva a que la persona esté más motivada, y uno de los aspectos claves también de las preguntas es poder generarle atención al otro. Cuando la persona está atenta y es capaz de generar atención, donde está la atención allá está el resultado, ¿para qué? Para uno no mecanizarse que es dejar de reactivo ¿sí? Para ser un poco más proactivo, es decir no es estímulo-respuesta, sino yo hago, tengo un estímulo, que pasó, miro una alternativa, escojo una alternativa, genero una acción y con esa acción genero resultados, pero no como una cuestión reactiva, porque cuando es reactiva, normalmente no tengo alternativa sino la que se me ocurrió en el momento y no tengo sino una.

E. ok. Como coach usted que metodología aborda a la hora de intervenir el bienestar laboral

Ie: a la hora de intervenir bienestar laboral básicamente, eee, lo que la metodología que se aborda es primero que pues las personas tienen que trabajar, mirar el trabajo como algo que le tiene que producir satisfacción, entonces yo tengo que primero ser feliz para trabajar y no trabajar para ser feliz. De esa manera lo que yo tengo que hacer es que yo tengo en primera instancia cual es el bienestar propio, y ese bienestar propio yo lo puedo contagiar. Entonces digamos que son circunstancias que se requieren para un trabajo en equipo, y el trabajo no es hacer el trabajo del otro ni es hacer... el trabajo en equipo es que cada quien aporte lo que debiera aportar con la cooperación del otro, y para poder hacer que eso funcione, pues yo tengo que entender como los otros trabajan, y en ese sentido yo lo que hago es colaborar para que su trabajo sea bueno y si hay debilidades yo puedo suplir esas debilidades y el otro pueda suplir mis debilidades. Entonces digamos ambos nos complementamos, hacer un trabajo de

equipo implica que yo conozca a las personas con que yo interactuó, y de esa manera se genera una coordinación de acciones que generan sinergia.

E: ok. Usted ha trabajado en empresas el Coaching ejecutivo

Ie: en empresas no, la he trabajado con mi equipo directivo y pues digamos yo aplico los principios del Coaching, y aplico los principios del leader coach que es un estilo de liderazgo muy propio del Coaching orientado básicamente a hacer preguntas número uno; número dos a entender los modelos mentales o la manera de pensar o la manera de como concibe el mundo las otras personas y entendiendo como concibe el mundo las otras personas, yo lo que hago es buscarle el apoyo para que el saque su potencial ¿sí? Para que lo haga por él, no que yo se lo haga.

E: ok. Pues partiendo de que usted ha trabajado en esta empresa, pues ha aplicado los conceptos del Coaching. Usted como cree que se abordaba el bienestar laboral en esta empresa antes de pasar por usted digamos del proceso de Coaching y ahora que está en el proceso de coach.

Ie: si, digamos que antes en mi caso específico yo dirigía o gerenciaba la empresa de una manera directiva, directiva es dar órdenes, y entonces las órdenes eran para que se ejecuten casi sin ningún tipo de discusión, y cuando se presentaba algún tipo de problemática pues digamos que en cierta yo indicaba los pasos que tenía que hacer. Hoy en día no doy los pasos, lo que hago es averiguar cuál es el nivel de conocimiento y a través de preguntas hago que la misma persona encuentre la solución, osea la solución no se la doy yo, la solución la busca él, ¿yo que hago? A través de preguntas ayudarle a encontrar sus solución, no mi solución, ahora que hacen, buscan la solución pero a su manera, más que decirle como lo tiene que hacer, me preocupo más es que es lo que tiene que obtener, y usted lo hace como quiera. El cómo lo hace cada persona, yo le defino el qué. Anteriormente yo le definía el cómo, entonces cada quién tiene su propia manera de actuar y entonces tienen que hacer las cosas como yo quería, no ahora sí, lo que sí tienen es que tener claro es que es el resultado que quiere obtener. Cuando no hay claridad en el resultado la idea hay que clarificarlo.

E: ok. A partir de la experiencia que usted ha tenido como coach, que ha visto que sea de utilidad en el ejercicio del Coaching para intervenir en el bienestar laboral.

Ie: sí. Precisamente estamos en un programa que se llama PCI, programa de cambio a innovación, en el cual básicamente manejamos 8 ejes temáticos importantes, y esos 8 ejes temáticos importantes han sido trabajados por las mismas personas, entonces van trabajando, van surgiendo ideas, van saliendo acciones de las propias personas... fundamentado en alguna teoría, teoría que se discute, se comparte con las personas, las personas dan su criterio su punto de vista, y luego se discuten con las personas. Entonces ya no es que se hace lo que yo diga si no se hace lo que acordamos, y eso genera un mejor clima organizacional, y eso genera trabajo en equipo, y eso genera sinergia y eso genera mejores resultados.

E: de acuerdo pues a toda su experiencia en el trabajo ¿Qué entiende usted por bienestar laboral?

Ie: bienestar laboral básicamente es... las personas sentirse bien en lo que están haciendo. Sentir que lo que la persona tiene que hacer, y los retos... retos perdón, retos que tiene, pues van muy de la mano con sus capacidades. Cuando yo tengo retos altos y no tengo las capacidades eso me genera un nivel de estrés, me genera un nivel de tensión, entonces yo tengo que buscar la manera en que los retos vayan acorde con las habilidades. Cuando eso funciona así digamos que yo me siento un poco más holgado, y entonces ya no tengo el temor, y esa es una de las cosas que se vencen en las organizaciones, vencer el temor o el miedo, sino que yo me siento un poco más atrevido a preguntar, a pedir apoyo. A veces uno no pide apoyo

porque lo van a creer que es la persona eee que no sabe o que es ignorante y resulta que aquí el que es verdaderamente exitoso es el que pregunta, no el que sabe. Entonces... ¿por qué? Porque el conocimiento se puede volver obsoleto, es válido en un momento y en otro no, pero el que pregunta está permanentemente aprendiendo, entonces en los gerentes esta en preguntar ¿sí? A veces las personas que saben demasiado se vuelven eruditos pero no se está buscando la eficacia sino se busca la verdad, y si yo trato de buscar la verdad y no busco la eficacia, pues eso genera contradicciones porque cada quien tiene la propia verdad, pero si busco que es eficaz, pues ya la cosa cambia, entonces independientemente de que tú tengas tu verdad y verdad, podemos encontrar lo que es eficaz aunque la verdad para cada uno sea diferente.

E: ok. Usted cree que el bienestar laboral a través de la historia ha cambiado en su concepto como tal, como en su definición.

Ie: el bienestar laboral ha cambiado y de una manera bastante... drástica diría yo. Hoy en día las personas y las compañías exitosas no son los que tienen los jefes mandones, los que tienen los jefes que tienen un liderazgo autoritario, sino que utilizan un liderazgo con principios de Coaching, que se llama el leader coach, donde las personas se sienten... que son tenidas en cuentas, si las personas se sienten que su punto de vista vale, y que tienen que hacer algo que de alguna manera aportó a ese resultado, y que no es simplemente obedecer órdenes. Entonces la época del jefaturazgo, del capataz, eso ya, la persona que es el líder... interrupción.....

E: me estaba comentando sobre el cambio pues que ha tenido el bienestar laboral.

Ie: exacto hoy en día digamos los jefes autocráticos y los jefes que los que dicen tener la última palabra digamos está mandado a recoger y es lo que está generando climas organizacionales un poco adversos. Entonces hoy el jefe tiene que tener un liderazgo importante, tiene que saber entre dosificar y gerenciar y liderar. Las dos cosas son muy importantes, entonces yo puedo gerenciar, y el gerenciamiento esta orientado a obtener resultados, a obtener... Utilidades por ejemplo, mientras que el liderazgo está orientado a obtener desarrollo y potencialización de las personas, a hacer crecer su autoestima, a hacer crecer su motivación es lo importante. La una sin la otra no funcionan, también se necesitan los dos, porque si yo trabajo con sola motivación no funciona, al contrario, hace muchos años las compañías se centraban mucho en la motivación extrínseca, y esa motivación hacia que las personas trabajaran más. Hoy en día no se busca que exista esa motivación extrínseca sino motivación intrínseca, y los jefes lo que tenemos que hacer es que esa motivación intrínseca no se pierda, porque la motivación extrínseca funciona por ratos pero decae, mientras que la fuerza que da la motivación intrínseca es muy poderosa, y lo que tienen que hacer los líderes de hoy es que esa motivación intrínseca crezca, y no trabajar incentivos externos o dineros o sobre... no, como yo tengo retos permanentemente y como esos retos los puedo resolver y eso me genera satisfacción.

E: ok. Eee, que tanto cree usted que el bienestar laboral incide en el bienestar general de una persona.

Ie: en todo ¿no? Porque nosotros somos seres sociales, y pues no somos una isla y no podemos vivir solos, por más que lo queramos difícilmente podemos vivir aislados. Entonces en la medida en que yo tengo un buen relacionamiento, que digamos es en lo que ayuda una buena aplicación en los conceptos del Coaching, ese razonamiento ayuda a mejorar la comunicación, ese relacionamiento ayuda a comprender la forma de pensar del otro, y de esa manera se crea una... un vínculo que es muy estrecho que es lo que hace que las personas se sientan bien. Cuando las relaciones se rompen, hmmm empiezan a generarse problemas, y muchas veces en muchas organizaciones se dice "no es que es un problema de comunicación".

El problema acá no es la comunicación, la mala comunicación no es una causa, la mala comunicación es una consecuencia, es un resultado de una mala relación. Entonces no es que yo... la mala comunicación es el resultado de una relación inadecuada, entonces... y yo he escuchado muchos “no el problema en esa empresa es que hay mala comunicación”, no, la mala comunicación es la consecuencia de una mala relación.

E: ya para terminar, como entiende usted el bienestar general de una persona, que se necesita para tener bienestar, no laboral sino bienestar general.

Ie: bienestar. Simplemente el bienestar es que la persona tenga sueños, que la persona tenga una visión, que la persona tenga retos, y que esos retos los pueda llevar a cabo, aunque yo diría que no necesariamente sería llevarlos a cabo. yo diría que lo difícil o lo complicado no es que uno los haga, lo complicado lo difícil sería no tener sueños, eso sí sería complicado.

E: bueno Jaime como última pregunta me gustaría saber si quiere agregar algo sobre Coaching, sobre bienestar o sobre su formación profesional a esta entrevista.

Ie: no pues... decir que hoy en día el Coaching se está convirtiendo en una herramienta más para lograr algo muy importante que necesita el mundo y es la convivencia con la diferencia y con la diversidad, porque cuando nosotros podemos entender a otro en su manera de pensar las soluciones colectivas salen a flote, y eso ayuda a que el trabajo en equipo se fortalezca, y es uno de los aportes grandes del Coaching en el tema de trabajo en equipo. Algunas compañías digamos hablan y dicen que hay trabajo en equipo pero el trabajo en equipo eee de acuerdo a lo que yo entiendo está un poco mal enfocado porque el trabajo en equipo está pensado orientado en ayudarle al otro, y resulta que no el trabajo en equipo está orientado a que hagamos más los dos, usted haciendo lo suyo y yo lo mío, no ayudándote, dándote si pero a que tú seas mejor. No que... de pronto se presta para que uno se descargue en otro, no, aquí hay una... cooperación y una colaboración mutua, donde cada uno sacamos lo mejor, y ese trabajo en equipo hoy en día digamos se fortalece entendiendo los principios del Coaching.

E: ok Jaime bueno muchas gracias por esta entrevista, espero que este muy bien.

Ie: muy amable, muchas gracias, con mucho gusto cualquier otra inquietud.

## Apéndice D: Esquema de validación de preguntas

### Datos sociodemográficos

1. ¿Cuál es su nombre completo?: esta pregunta cuenta con un coeficiente de 0.89, y fue modificada: ¿Podría darme su nombre completo?
2. ¿Qué estudios de posgrado ha realizado?: esta pregunta conto con un coeficiente de 0.89, pero al ser cuestionada por suponer que se habían realizado estudios de posgrados, se modificó: ¿Ha realizado estudios de posgrado?
3. ¿Dónde se certificó como coach ejecutivo?: cuenta con un coeficiente de 0.89, se modificó para mostrarla más amable: Por favor podría comentarnos ¿Con qué escuela se certificó como Coach Ejecutivo?
4. ¿Hace cuánto lleva ejerciendo el oficio de coach ejecutivo?: su coeficiente es de 0,84, se modifica por la misma razón de la pregunta inmediatamente anterior Podría decirnos ¿Desde hace cuánto tiempo se desempeña como coach ejecutivo?

### Conocimiento implícito

1. ¿En qué ha aportado su formación profesional a la puesta en práctica del Coaching ejecutivo?: esta pregunta tiene un coeficiente de 0.91, sin modificaciones: ¿En qué ha aportado su formación profesional a la puesta en práctica del Coaching ejecutivo?
2. En tu ejercicio como coach ejecutivo ¿Has desarrollado conocimientos, que no hayas abordado en tu formación profesional?: coeficiente de 0.87, se cambia el tú por usted para manejar la misma línea a lo largo de la entrevista: En su ejercicio como coach ejecutivo ¿Ha desarrollado conocimientos, que no hayan sido abordados en su formación profesional? ¿Cuáles?
3. ¿Desde qué iniciaste tu ejercicio cómo Coaching ejecutivo qué habilidades sociales has desarrollado?: su coeficiente es de 0.76, se cambia lo mismo de la pregunta inmediatamente anterior: Desde que inició su ejercicio cómo Coaching ejecutivo, ¿Ha desarrollado habilidades que mejoren su labor? ¿Cuáles?
4. Desde tu experiencia laboral ¿Qué habilidades sociales crees que debe tener un coach ejecutivo?: coeficiente de 0.84, modificada: Desde Su experiencia laboral ¿Qué habilidades cree que debe tener un coach ejecutivo al momento de ejercer su labor?
5. ¿Conoces de coaches no certificados que ejerzan el Coaching ejecutivo?: logra un coeficiente de 0.76, y mantiene la misma modificación que las anteriores: ¿Conoce de coaches no certificados que ejerzan el Coaching ejecutivo?
6. Podrías decir ¿en qué se diferencia tu labor con la de un coach ejecutivo no certificado?: A pesar de tener un coeficiente de 0.67, se cree que es una pregunta importante para mantener, e igualmente su coeficiente no es lejano al deseado. Se Modifica: Podría decir ¿en qué se diferencia su labor con la de un coach ejecutivo no certificado?
7. Las habilidades sociales desarrolladas en si labor como coach ejecutivo ¿podrían ser pertinentes utilizarlas en otros ámbitos ajenos al laboral?: su coeficiente es

de 0.67, es decir, por debajo del deseado, pero además se considera que su pertinencia no es la adecuada para el objetivo de este trabajo. Eliminada.

### Coaching ejecutivo

1. Desde su experiencia laboral ¿qué entiende por Coaching?: a pesar de que su coeficiente es de 0.47, se mantiene porque se cree que su importancia es enorme para lo que se busca responder en este trabajo relacionado con el Coaching. Sin modificación

2. ¿Quisieras comentar cómo fue su formación como Coaching ejecutivo?: Coeficiente de 0.71. se modifica a partir de las sugerencias sobre redacción que plantearon los jueces: ¿Quisiera por favor comentarnos cómo fue su formación como Coaching ejecutivo?

3. ¿Cómo describes desde tu experiencia el Coaching ejecutivo?: su coeficiente de 0.51 y la consideración de ser similar a una anterior, la conlleva a la eliminación del formato.

4. En tu pregrado ¿viste algunos temas relacionados con el Coaching ejecutivo?: Coeficiente de 0.71, se mantiene porque se cree que permite relacionar la formación profesional y el Coaching, sin embargo, se modifica: Quisiera comentarnos por favor si en su pregrado ¿vio algunos temas relacionados con el Coaching ejecutivo?

5. ¿Considera que los conocimientos obtenidos en su formación profesional son igualmente importantes que la adquisición de las habilidades sociales, a la hora de ejercer el Coaching?: por su extensión, poca claridad y complicaciones que podrían surgir en su entendimiento, el coeficiente resultante es 0.31 y se elimina del instrumento.

6. Centrándonos en tu experiencia ¿qué características particulares tiene tu labor, que te diferencia de los demás coaches ejecutivos?: coeficiente de 0.76, se mantiene: Centrándonos en Su experiencia ¿qué características particulares tiene su labor, que lo diferencia de los demás coaches ejecutivos?

7. ¿Qué particularidades tienes tu metodología como Coaching ejecutivo que no tiene los demás coaches?: 0.64 de coeficiente, pero se decide mantener al creer importante que el entrevistado pueda plantear su metodología y se abra campo a preguntar sobre su relación con su formación profesional y conocimiento implícito. Se modifica: ¿Qué particularidades tiene su metodología como Coaching ejecutivo que no tienen los demás coaches?

8. ¿De qué manera se ve beneficiado o afectado su ejercicio profesional al tener un certificado en coach ejecutivo? : Coeficiente de 0.73, se mantiene pero se modifica: ¿De qué manera se ve beneficiado o afectado su ejercicio profesional al tener un certificado en coach ejecutivo?

### Bienestar laboral

1. Desde su conocimientos como define el bienestar: se elimina, por su coeficiente debajo del esperado (0.67), pero además por ser una pregunta que comparte similitud con otra.

2. De acuerdo a la relación que ha tenido con las organizaciones ¿Qué se entiende por bienestar laboral?: coeficiente de 0.84, se mantiene sin modificaciones.

3. ¿Desde su experiencia cómo se aborda el bienestar laboral en las empresas colombianas?: coeficiente de 0.82, se mantiene pero se modifica su redacción por sugerencia de los jueces: ¿Cómo cree que se aborda el bienestar laboral en las empresas colombianas?

4. ¿Qué métodos ha utilizado para evaluar el bienestar laboral de una empresa?: se elimina debido a comentarios de los jueces donde expresan que los coaches no necesariamente evalúan el bienestar laboral.

<p>Coaching</p>	<p>Si, así como cuando tú trabajas con una persona, he... concibes al ser humano de una determinada manera que hace que tú actúes con el ser humano, con la organización de determinada manera, según esa concepción que tú tienes de eso. Para mí la organización, claro, es una entidad que tiene unas necesidades, que crece, que tiene su propia forma de funcionar. Que es única que tiene sus propias respuestas. ¿Sí?, y uno los lleva a que ellos lo encuentren. (Entrevista No.1 ) Líneas 95-100.</p> <p>Yo siento que cuando no se tiene la formación, se utilizan las herramientas pero sin un sentido claro, sin un parque claro, Hay otra parte muy importante dentro de laa formación a lo que lo llevan a uno mismo, a verse uno mismo antes de ver al otro. Quien no se ha certificado considero yo que no tiene un trabajo personal. (Entrevista No.1 ) Líneas 206-209.</p> <p>He... El Coaching empezó a ser una moda entonces, he... las personas que no tenían certificación, pues no podrían trabajar en organizaciones en término, pues utilizando herramientas del Coaching para desarrollo humano, por tanto el ser certificado abre primero esa puerta, esa es una realidad. Para que tú, las organizaciones han hecho algo bueno y es que piden la certificación para poder contratar a un coach. . (Entrevista No.1 ) Líneas 233-237.</p>
<p>Bienestar Laboral</p>	<p>Ok, bueno. El enfoque de la constelación organizacional es el mismo de la constelación familiar, es decir nosotros formamos parte de un sistema, por tanto lo que yo soy, o lo que yo vivo, lo que yo siento, no es solamente por mí misma si no porque yo pertenezco a un sistema familiar, a un sistema, a una comunidad. ¡Sí! En el caso de nosotros no solamente digamos a mi familia paterna, mi familia pues con mi esposo con mis hijas, sino también a la ciudad, al país a este mundo. Entonces nosotros, he...dentro del enfoque de constelaciones, Llevamos a entender que es lo que en este momento nosotros en el buen sentido de la palabra, cargamos que nos ayuda, o que no nos está ayudando a ser felices, a conseguir nuestras metas, etc. Cuando se aplica a las organizaciones, toda organización hace preguntas igual que un ser humano hace preguntas. (Entrevista No. 1 ) Líneas 32—42.</p> <p>Y pues ahora con lo de constelaciones organizacionales, Lo que me ha gustado más digamos del Coaching es la respuesta rápida, el encontrar una solución rápida y práctica. (Entrevista No. 1 ) Líneas 59-60.</p> <p>He... También como esa habilidad de entender la situación, esa objetividad en aproximar las situaciones, ¿sí? la habilidad para escuchar pero realmente en profundidad, sí, sí. Por qué aveces escuchamos pero</p>

	<p>desde mí. (Entrevista No. 1 ) Líneas 161-164.</p> <p>¿El procedimiento para una pregunta bien estructurada?. (Pausa). Parte digamos de la definición del objetivo del coach, si, lo primero que uno hace en un proceso de Coaching es definir cuál es resultado que tú quieres obtener, es decir, al finalizar el proceso y en cuanto tiempo, al finalizar el proceso que quieres lograr y en cuanto tiempo lo quieres lograr, para que sea, se pueda medir y en comportamientos claros. Cuando hayas logrado eso. ¿Sí?. he.. Que, que es tas viviendo, que estarás sintiendo, que te dirá que lo has logrado. Bien. Entonces, esa, digamos ese objetivo, ese norte del proceso de Coaching es lo que te va dando la pauta para poder hacer una pregunta he...efectiva o poderosa como se llama en Coaching. Hay una metodología para definir la, las preguntas, cierto, y eso te lo enseñan en la certificación. ¿No?. Que verbos debes utilizar, si, para generar, he... para generar la reflexión el Coaching, sí. en la persona que estas acompañando. Bien, pero para mí en ultimas lo más importante para lanzar una pregunta es estar en completa sintonía y en contacto con la persona que está trabajando conmigo. Cuando yo he logrado como esa sintonía, no sé cómo explicarlo. Me surgen las preguntas naturalmente. (Entrevista No. 1 ) Líneas 279-283.</p> <p>Si, es decir tú empiezas a encontrar que los Coaching te traen: mira es que no estoy satisfecho con mi trabajo, te voy a poner un ejemplo, quiero hacer una transición de carrera, pero no sé qué hacer, ni para donde voy. Por ejemplo. (Entrevista No. 1 ) Líneas 368-370.</p> <p>Bien entonces desde la perspectiva de la organización. Y lo puedo mirar también desde la perspectiva de lo que cada persona necesita y espera, para sentirse feliz y para sentirse satisfecha. Entonces una cosa es lo que la organización considera y otra lo que cada una de las personas. Cuando yo trabajo con las personas primero que todo hay, es importante que ellos definan que es satisfacción para ellos , no, que es bienestar para ellos, que les provee a ellos bienestar. Porque eso es lo que dentro del proceso ellos van a encontrar; se los de o no se los del entorno. (Entrevista No. 1 ) Líneas 429-435.</p> <p>Listo, bien. Ahora cuando ayudo a las organizaciones, porque puedo ayudar a la persona como yo pues les estaba diciendo, cuando ayudo las organizaciones les ayudo a mirar esto, a entender que las personas son diferentes, que las personas tenemos diferentes necesidades, que no lo que satisface a una y le brinda bienestar y felicidad; es lo mismo que le satisface a otra. Sí. Por eso como líderes por decir algo. (Entrevista No. 1 ) Líneas 445-449.</p> <p>o como responsables de gestionar el talento humano de las organizaciones debemos verlo desde esa perspectiva. Sí. y ayudar a los líderes a que encuentren lo que satisface , y ya las organizaciones es decir más alineada con las necesidades particulares, provee esas diferentes actividades de bienestar (Entrevista No. 1 ) Líneas 451-454.</p> <p>Sonido de afirmación, okey, bien, yo creo que es un liderazgo humano, es un liderazgo centrado en las personas, no en el líder, si, es un liderazgo de, de. Mejor dicho ver al líder primero como una persona (Entrevista No. 1 ) Líneas 476-478.</p>
--	---

	<p>Okey, cuando he trabajado con procesos de Coaching para desarrollo de liderazgo es porque la organización entra en proceso de cuestionamiento, sí. y dicen : Oigan esto, no, esto no nos está ayudando, esta forma de actuar no nos está permitiendo conseguir los resultados. He... hay alto índice de rotación, las personas no se están sintiendo contentas, he... se quejan de que no se satisfacen sus necesidades de desarrollo. Sí, listo; entonces empiezan a decir a bueno, uno de los factores para que esto suceda es el estilo de liderazgo, entonces empezamos a trabajar con los líderes, sí. (Entrevista No. 1 ) Líneas 495-501.</p> <p>Ha, okey. (Pausa), es muy importante, el entorno facilita el bienestar personal, a ver, pero es la persona la que lo encuentra no es el entorno laboral. Mejor dicho las personas tenemos que entender que somos nosotros mismos los que tenemos que buscar esas herramientas, y esas posibilidades, que si yo me siento mal, soy yo, Sí. Y que, sí. Y que debo yo hacer algo para encontrar, para sentirme bien y no esperar que sea el entorno quien me lo provea. (Entrevista No. 1 ) Líneas 522-527.</p> <p>Si, claro. Claro por qué es que, y es lo que usualmente les pasa a las personas y a las organizaciones. ¿Bienestar que es? . Ha no, celebremos el cumpleaños, porque eso es importante para la gente, a que la fiesta de fin de año, eso es como chévere. No. Eso es, ese esquema muy tradicional de lo que es bienestar en una organización. Sí. Entonces no, lógicamente eso también es importante, además que para muchas personas eso es importante porque su vida está en el trabajo también. (Entrevista No. 1 ) Líneas 538-543.</p>
<p>Conocimiento implícito</p>	<p>He... (Silencio) hay una que es fundamental para mí, y es el respeto, yo entiendo respeto, sí. Que soy una persona muy respetuosa. Entiendo respeto el hecho de que lo importante es lo de la otra persona, sí. O lo del grupo o lo de la empresa. No es lo que yo traigo como Coach, ¿sí? Si yo lo tengo una experiencia, una información que son útiles para enfrentar la situación de la empresa, ¿sí? Pero en ese caso yo lo necesito saber para aportar como coach a la organización, ¿sí? Porque yo parto de ese entorno, de su necesidad, de lo que me están diciendo, etc. Y facilito para que ese entorno, ese grupo, esa persona encuentre por ella misma la solución o la respuesta a la pregunta que tiene. No soy yo la que le dio la respuesta. Los seres humanos, los grupos las organizaciones tienen sus propias respuestas. Lo que pasa es que uno lo lleva a, meterse a encontrarla, ¿no? (Entrevista No. 1 ) Líneas 74-84.</p> <p>Bien, he. Hice un transición de carrera, a los quince años, digamos de vida profesional decidí que quería hacer pues esa transición y fue cuando empecé a trabajar en consultoría en desarrollo humano y organizacional. Cuando empiezo a trabajar y veo que hay una oportunidad grandísima de aplicar lo que yo venía haciendo al medio organizacional, que yo antes no concebía así, ¡sí! Yo no lo concebía yo veía el psicólogo de las</p>

	<p>organizaciones; y yo no quería hacer eso, porque era utilitario. Para mí era una creencia de que yo apoyaba al crecimiento de una organización pero en términos financieros, no, no es así. Empecé a entender que el desarrollo humano era el pilar precisamente para el crecimiento de una organización. (Entrevista No.1 ) Líneas 118-126.</p> <p>Es una gran pregunta. (Risas). Si, bueno. He... En palabras sencillas y cotidianas la empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro, en los zapatos del otro, así lo entendemos cotidianamente (Entrevista No.1 ) Líneas 258-260</p> <p>Cuando se es empático, no es el beneficio para uno solo sino es mutuo, hay un beneficio mutuo, cierto, hay una ganancia mutua, hay un capacidad digamos como de, de, salirse de, de lo que uno considera para poderlo ver desde la perspectiva del otro, hum, como se logra eso, pues esa es la gran pregunta, no. (Entrevista No.1 ) Líneas 264-267.</p> <p>¿Cómo se logra ser empático?. Primero que todo yo creo que hay cualidades personales, características, rasgos de personalidad que lo llevan a uno a tener como esa facilidad de ser empático. Listo. Sí se puede desarrollar, yo si considero que si se puede desarrollar, la capacidad de ser empático. Sí. (Entrevista No.1 ) Líneas 259-272.</p> <p>Sonido de afirmación, (pausa) bueno, hum... como fue el proceso de formación no, es la pregunta (pausa) En, en el proceso en el que yo participe con la ICC he... teníamos módulos presenciales, acompañamientos a personas, teníamos que realizar una práctica sobre la cual nosotros entregábamos una información y nos daban retroalimentación sobre eso. (Pausa). Inicialmente esa práctica se realizaba con personas que estaban en la certificación. (Entrevista No.1 ) Líneas 304-309.</p> <p>Yo soy una persona tranquila, yo soy una persona que escucha, sí. (Entrevista No.1 ) Línea 331.</p> <p>Coaching es un proceso de acompañamiento, para mi es acompañar a otro y acompañar implica muchas cosas, implica acogerlo, respetarlo, ir al ritmo de el, sí. Retarlo también cuando es necesario, darle retroalimentación si es necesario, no. Es acompañarlo, pero es dejarlo ser el mismo (Entrevista No.1 ) Líneas 352-355.</p> <p>Si, respetando lo que él es, no queriendo que él sea como yo considero, sí. Uno como coach base se da cuenta de cosas del otro, pero no porque yo me doy cuenta quiere decir que él también tiene que darse cuenta. Sí. (Entrevista No.1 ) Líneas 357-359.</p> <p>Sí, bien y he... hay algo que, que, que me haces ahorita pensar y es que así uno esté realizando procesos digamos de Coaching no creas que uno como coach también genera reflexiones sobre lo que está sucediendo. En otras palabras lo que a uno le trae el Coaching es algo que uno necesita también trabajar. Listo!.</p>
--	--

	<p>(Entrevista No.1 ) Líneas 361-364.</p> <p>Pero uno en el fondo sabe que es así, uno cree en determinadas cosas, Sí. Por algo uno se mete a hacer lo que hace. Uno de pronto no tiene claro, ni lo puede expresar con tanta claridad, bueno y para que estudie yo psicología, para que hago esto?. Uno siente muchas cosas hasta que logra poderlas expresar y poderlas definir. Entonces lógicamente eso si se va transformando, se va desarrollando.</p> <p>(Entrevista No.1 ) Líneas 552-556.</p> <p>Hum... es una forma de ver la vida, es una forma de ver las personas, es una forma de ver sí. de creer también, que es posible, que las personas nos desarrollamos, sí, porque si no me meto en esto, no, pues para que, si ya somos así, pues ya quedémonos así. Las organizaciones son así y no pueden crecer. No, no, es creer que si podemos ser diferentes, que si podemos ser felices. Creo en esa posibilidad. Si no, no.</p> <p>(Entrevista No.1 ) Líneas 565-569.</p>
--	--

1. Desde tu experiencia como coach ejecutivo que metodologías abordas a la hora de intervenir en el bienestar laboral: alto coeficiente (0.89), se mantiene por su pertinencia pero se modifica su redacción: A partir de su experiencia ¿qué ha visto que ha sido de utilidad para intervenir el bienestar laboral desde el Coaching
  2. A partir de tu experiencia que has visto que ha sido de utilidad para intervenir el bienestar laboral desde el Coaching: se mantiene por ser complemento de la pregunta anterior. Modificada: Como coach ¿qué metodologías abordas a la hora de intervenir en el bienestar laboral?
  3. Cómo cree que se puede involucrar a todas las personas vinculadas a una empresa en este concepto de bienestar laboral: eliminada por su impertinencia y su coeficiente por debajo del deseado, de 0.67.

#### Apéndice E: Matriz de entrevistados

##### Entrevistado 2

<u>Categoría</u>	<u>Parte de la entrevista</u>
Bienestar Laboral	<p>A la hora de intervenir bienestar laboral básicamente (repetir un pedazo de la pregunta), eee, lo que la metodología que se aborda es primero que las personas pues tienen que trabajar, mirar el trabajo como algo que le tiene que producir satisfacción, entonces yo tengo que primero ser feliz para trabajar y no trabajar para ser feliz (entrevista 2, líneas 279-282)</p> <p>Más que decirle como lo tiene que hacer, me preocupó más es que es lo que tiene</p>

	<p>que obtener, y usted lo hace como quiera. El cómo lo pone cada persona, yo le defino el qué. Anteriormente yo le definía el cómo, entonces cada quién tiene su propia manera de actuar y entonces tienen que hacer las cosas como yo quería, no ahora sí, lo que sí tienen es que tener claro es que es el resultado que quiere obtener (entrevista 2, línea 315-320).</p> <p>Bienestar laboral (repite fragmento de a pregunta) básicamente es...las personas sentirse bien en lo que están haciendo. Sentir que lo que la persona tiene que hacer, y los retos...retos perdón, los retos que tiene, pues van muy de la mano con sus capacidades</p> <p>El bienestar laboral ha cambiado y de una manera bastante... drástica diría yo. Hoy en día las personas y las compañías exitosas no son las que tienen los jefes mandones, los que tienen los jefes que tienen un liderazgo autoritario, sino que utilizan un liderazgo con principios de Coaching (entrevista 2, líneas 357-359)</p> <p>Exacto, hoy en día digamos los jefes autocráticos y los jefes que... lo que dicen es la última palabra digamos está mandado a recoger y es lo que está generando climas organizacionales un poco adversos. Entonces hoy el jefe tiene que tener un liderazgo importante, tiene que saber dosificar entre gerenciar y liderar. (entrevista 2, línea 359-367)</p>
<p>Coaching</p>	<p>Digamos no soy certificado por alguna de las organizaciones internacionales que son la ICF, International Coach Federation, o la ICC, que es La International community Coaching, que esa, en este momento estoy digamos en un 80% para terminar la certificación.” (entrevista 2-línea 13-16)</p> <p>Digamos el Coaching me ha ayudado en no ser un...un ejecutivo directivo o un ejecutivo más bien líder (líneas 75-76)</p> <p>“Coaching ejecutivo yo creería que llevo desde el 2008, empecé pues un poco tarde (sus manos se cierran como puños), precisamente para poder aplicarlo aquí en la organización (entrevista 2, línea 21-24)</p> <p>digamos que me ha ayudado un poco a mejorar la relación, a mejorar la comunicación, a ejercer un poco más el liderazgo de una manera más, en términos de escucha, escuchar es una de las partes claves del Coaching, y hacer que las personas se potencialicen y que los resultados que buscan”(entrevista 2, línea 25-28)</p> <p>he trabajado con mi equipo directivo y pues digamos yo aplico los principios del Coaching,(toma una pausa para agregarle azúcar al tinto) y aplico los principios del leader coach que es un estilo de liderazgo muy propio del Coaching orientado básicamente a hacer preguntas número uno (entrevista 2, líneas 295-298)</p> <p>El tema del Coaching es un tema enfocado a poder tener una conexión emocional con otra persona. Esa conexión emocional hace que surja una confianza y una...(en este punto usa repetitivamente sus manos) manera abierta de expresar las opiniones y de afirmarse la persona.”(entrevista dos, líneas 61-64)</p> <p>pero hay unos principios básicos que si uno los aplica, como el de no juzgar, como el de escuchar, como el de ser observador, como el de generar empatía, como el de ser capaz de desarrollar preguntas poderosas que lleven a la otra persona a un reflexión profunda, a una interiorización, a ver las cosas desde diferentes expectativas, y que el vea alternativas y seleccione la mejor alternativa , ese es digamos la manera de hacer el Coaching (entrevista dos, líneas 67-71)</p> <p>El Coaching me cambió mi manera de hacer que las otras personas entendieran</p>

perspectivas que fueran diferentes y que pudieran ser un poco diferentes a la mía. Entonces el Coaching lo que lo orienta a uno es que yo tengo mi manera de hacer las cosas, el otro tiene su manera de ver la realidad, y no es ni mi realidad ni la realidad del otro sino que entre los dos sacamos una realidad que sea válida para ambos. (entrevista 2, línea 86-90)

Hoy en día ese es un tema bastante complejo porque las personas creen que porque piensan diferente entonces son contrarias. Resulta que es la manera de enriquecerse uno. Gracias a Dios pensamos diferente, ¿no? No a pesar y a pesar de eso...evolucionamos, no es que a pesar, es gracias a la diferencia es que evolucionamos. (entrevista 2, línea 122-128)

Practicar es la manera de aprender verdaderamente Coaching, no se aprende con libros, no se aprende con teorías, aunque ayudan muchísimo, una buena práctica empieza con una buena teoría. (entrevista 2, línea 143-145)

Es donde posiblemente me voy a especializar en temas de negociación integrativa, o en negociación constructiva se llama, que es esa negociación en la cual cada quien aporta para ser más de lo que individualmente pudiera hacer cada uno. Entonces no es la negociación por posiciones, o que partamos diferencias donde las dos pierden, sino una solución creativa es que yo espero una determinada situación, el otro espera, pero unimos, ganamos, respecto a lo que yo esperaba de la negociación. (entrevista 2, líneas 160-166)

Esa es crear sinergia, no es una cuestión fácil, pero el Coaching ayuda muchísimo a una negociación de ese tipo.(entrevista 2, línea 171-172)

Es decir, que es lo que quiere, cuando la persona tiene claro que es lo que quiere, entonces empieza a hacer un análisis de su realidad actual donde esta; a donde quiero llegar es mi primer paso, donde estoy es el segundo paso, normalmente uno hace lo contrario, dice: en donde estoy y adonde quiero llegar. Entonces si yo parto desde la certeza de los resultados y me voy hacia atrás, digamos que como que la mente despeja y uno puede tener alternativas(entrevista 2, líneas 193-198)

Es decir, que es lo que quiere, cuando la persona tiene claro que es lo que quiere, entonces empieza a hacer un análisis de su realidad actual donde esta; a donde quiero llegar es mi primer paso, donde estoy es el segundo paso, normalmente uno hace lo contrario, dice: en donde estoy y adonde quiero llegar. Entonces si yo parto desde la certeza de los resultados y me voy hacia atrás, digamos que como que la mente despeja y uno puede tener alternativas( entrevista 2, líneas 200-205)

entonces la metodología es la metodología parecida a la de planeación estratégica: donde quiero estar, cuales son los resultados a obtener, donde estoy hoy, cuáles son las diferentes selecciones que hago, tengo alternativas, elijo una alternativa y determino que tengo que hacer para llegar a la situación deseada o a lo que yo quiero, teniendo muy claro los resultados (entrevista 2, líneas 213-217)

No por voluntad y ese es el aspecto más importante (enfatisa su narrativa en la voluntad), que uno a veces quiere hacer las cosas por voluntad, entonces con una fuerza de voluntad increíble logra los resultados, pero a que costo, mientras que esto usted logra los resultados, porque usted lo quiere hacer, porque tiene claro lo que quiere, y entonces aquí la fuerza de voluntad ya no se necesitaría tanto. Y muchas veces las personas logran con fuerza de voluntad pero con tremendos sacrificios y con tremendos problemas, sacrificando familia, sacrificando amigos, sacrificándose la propia persona en cuanto a su diversión, en cuanto a un montón de cosas, porque tiene que hacer un esfuerzo, mientras que cuando usted tiene un compromiso de hacer algo y lo quiere hacer, el esfuerzo es mínimo (entrevista 2, líneas 221-230)

Las preguntas pues tienen unas características importantes. Primero uno de los aspectos clave es: tienen que ser preguntas orientadas hacia el presente, y sobre todo al

	<p>futuro. Ósea no utilizar por ejemplo las preguntas “porque”, porque el por qué lo lleva al pasado lo lleva a justificarse lo lleva a mirar causas y el Coaching digamos no está orientado a buscar causas, sino a buscar soluciones, entonces es la primera parte. La segunda parte tiene que ser preguntas que estén en positivo, preguntas que tienen... un enfoque a unos resultados que...si la persona tiene claro cuál es el resultado eso le facilita cuales son los pasos, cual es el siguiente paso que tendría que hacer para lograr ese resultado que quiere.(entrevista 2, líneas 247-255)</p> <p>. Cuando una persona acude al coach es porque tiene una problemática, los argentinos dicen que tiene un “quiebre” ¿sí?, yo quiero ser algo quiero cambiar pero no puedo, y entonces me he esforzado tanto y hago pero sin embargo sigo igual(entrevista 2, líneas 260-263)</p>
<p>Conocimiento Implícito</p>	<p>mi formación profesional...si profesión es lo que uno profesa, pues yo me considero de profesión empresario más no ingeniero electrónico. Digamos que mi formación fue ingeniería electrónica, mi profesión es ser empresario (entrevista 2, líneas 96-98)</p> <p>Mi formación de ingeniería electrónica (repetir parte de la pregunta) digamos que el aporte pues fue en cuanto a conocimientos técnicos, y aquí...el tema de los aspectos técnicos y la solución de problemas técnicos es muy sencillo. Mientras que los problemas humanos, que son sistémicos, son problemas muy complejos de solucionar, entonces una alternativa de solución que usted encuentre en una situación A, no la puede aplicar para que sea la solución de una situación B (entrevista 2, línea 103-108)</p> <p>el trabajo en equipo no es hacer el trabajo del otro ni es hacer...el trabajo en equipo es que cada quien aporte lo que debiera aportar con la cooperación del otro, y para poder hacer que eso funcione, pues yo tengo que entender como los otros trabajan, y en ese sentido yo lo que hago es colaborar para que su trabajo sea bueno y si hay debilidades yo puedo suplir esas debilidades y el otro pueda suplir mis debilidades (entrevista 2, línea 285-290)</p> <p>A veces uno no pide apoyo porque lo van a creer que es la persona eee que no sabe o que es ignorante y resulta que aquí el que es verdaderamente exitoso es el que pregunta, no el que sabe. Entonces... ¿por qué? Porque el conocimiento se puede volver obsoleto, y puede ser válido en un momento y en otro no, pero el que pregunta está permanentemente aprendiendo, entonces el éxito en los gerentes esta en preguntar ¿sí? A veces las personas que saben demasiado pues se vuelven eruditos pero no se está buscando la eficacia sino se busca la verdad, y si yo trato de buscar la verdad y no busco la eficacia, pues eso genera contradicciones porque cada quien tiene la propia verdad, (entrevista 2, línea 343-351)</p>

Apéndice F: Formato de validación

	Peda	Cohe	Perti	total	Peda	Cohe	Perti	Peda	Cohe	Perti	total	coefi	pregunta	validez	validez	validez	validez																				
	ccior	fencim	nci		ccior	fencim	nci	ccior	fencim	nci		cient	final	con	preg	preg	preg																				
pregunta																												con	preg	preg	preg						
¿Cuál es su nombre completo?	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.2	1	0.67	1	1	1	1	0.89	¿Podría darme su nombre completo?	0.65	0.62	0.78	0.76					
¿Qué carrera profesional tiene?	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.2	1	0.67	1	1	1	1	0.89	¿Podría decirnos que carrera profesional tiene?	0.76	0.68	0.80	0.80				
¿Qué estudios de posgrado ha realizado?	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.2	1	0.73	1	1	1	1	1	0.91	¿Ha realizado estudios de posgrado?							
¿Dónde se certificó como coach ejecutivo?	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.2	1	0.67	1	1	1	1	1	0.89	Por favor podría comentarnos ¿Con qué escuela se certificó como Coach Ejecutivo?							
¿Hace cuánto lleva ejerciendo el oficio de coach ejecutivo?	5	5	5	4	1	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.2	1	0.67	0.6	1	1	0.87	0.84	¿Podría decirnos ¿Desde hace cuánto tiempo se desempeña como coach ejecutivo?								
CONOCIMIENTO IMPLÍCITO																																					
¿En qué ha aportado su formación profesional a la puesta en práctica del coaching ejecutivo?	5	5	5	4	2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.4	1	0.73	1	1	1	1	1	1	0.91	¿En qué ha aportado su formación profesional a la puesta en práctica del coaching ejecutivo?						
En tu ejercicio como coach ejecutivo ¿Has desarrollado conocimientos, que no hayan sido abordados en tu formación profesional?	5	5	5	3	2	4																															
¿Desde que iniciaste tu ejercicio cómo coaching ejecutivo ¿qué habilidades sociales has desarrollado?	4	5	5	3	2	3	5	3	4											0.8	1	1	0.933	0.333	0.33	0.6	0.4	0.6	0.76	0.76	¿Ha desarrollado habilidades que mejoren su labor? ¿Cuáles?						
Desde tu experiencia laboral ¿Qué habilidades sociales crees que debe tener un coach ejecutivo?	5	5	5	3	2	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.6	0.4	0.8	0.53	1	1	1	1	1	1	0.84	Desde Su experiencia laboral ¿Qué habilidades cree que debe tener un coach ejecutivo al momento de ejercer su labor?						
¿Conoces de coaches no certificados que ejerzan el coaching ejecutivo?	5	5	1	5	1	5	5	5	2											1	0.2	1	0.733	0.333	0.33	1	0.2	1	1	1	0.80	0.76	¿Conoces de coaches no certificados que ejerzan el coaching ejecutivo?				
Podrías decir ¿en qué se diferencia tu labor con la de un coach ejecutivo no certificado?	5	5	5	2	2	2	5	2	2											1	1	1	1	0.4	0.4	0.4	0.40	1	0.4	0.4	0.67	0.67	Podrías decir ¿en qué se diferencia tu labor con la de un coach ejecutivo no certificado?				
Las habilidades sociales desarrolladas en su labor como coach ejecutivo ¿podrían ser pertinentes utilizarlas en otros ámbitos ajenos al laboral?	5	5	5	2	2	2	1	3	5																												
COACHING EJECUTIVO																																					
Desde su experiencia laboral ¿qué entiende por coaching?	3	3	3	2	2	2																															
¿Quisieras comentar cómo fue su formación como coaching ejecutivo?	2	5	5	3	1	5																															
¿Cómo describes desde tu experiencia el coaching ejecutivo?	2	2	2	5	1	5																															
							2	2	2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	1	0.2	1	0.73	0.4	0.4	0.4	0.40	0.51	ELIMINADA							



**BIBLIOTECA ALFONSO BARRERO CABAL, S.J.  
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO**

**FORMULARIO**

<b>TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>	
CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO DE BIENESTAR LABORAL E INTERVENCIÓN EN CONTEXTOS LABORALES POR DOS COACHES EJECUTIVOS CON DIFERENTE FORMACIÓN PROFESIONAL	
<b>SUBTÍTULO, SI LO TIENE</b>	
<b>AUTOR O AUTORES</b>	
<b>Apellidos Completos</b>	<b>Nombres Completos</b>
Quintero Beltrán	Juan Diego
Vallejo Pedraza	Luis Alejandro
<b>DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>	
<b>Apellidos Completos</b>	<b>Nombres Completos</b>
Páez Becerra	Francisco Javier
<b>FACULTAD</b>	
Psicología	
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	
Tipo de programa ( seleccione con "x" )	

Pregrado		Especialización		Maestría		Doctorado	
X							
<b>Nombre del programa académico</b>							
Psicología							
<b>Nombres y apellidos del director del programa académico</b>							
Martín Emilio Gáfaró							
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>							
Psicólogo							
<b>PREMIO O DISTINCIÓN</b> <i>(En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</i>							
-----							
<b>CIUDAD</b>		<b>AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>		
Bogotá D.C.		2014			103		
<b>TIPO DE ILUSTRACIONES ( seleccione con "x" )</b>							
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras	
		X					
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>							
<p><b>Nota:</b> En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.</p>							
-----							

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo	-----	-----	----	----	-----
Audio	X	1	X	----	-----
Multimedia	-----	-----	----	----	-----
Producción electrónica	-----	-----	----	----	-----
Otro ¿Cuál?	-----	-----	----	----	-----
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
<p>Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo <a href="mailto:biblioteca@javeriana.edu.co">biblioteca@javeriana.edu.co</a>, donde se les orientará).</i></p>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Bienestar laboral			Labor wellbeing		
Conocimiento implícito			Implicit knowledge		
Construcción de significado			Meaning construction		
Coaching			Coaching		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS					
(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
Resumen					
<p>El bienestar laboral ha sido una categoría de análisis, abordada en diferentes épocas a partir de diversos planteamientos, dentro de los cuales el Coaching ha influenciado en la configuración de dicho bienestar. El objetivo de este trabajo es identificar la construcción de significado y la intervención de dos coaches certificados con diferente formación profesional en torno al bienestar laboral, para establecer convergencias y divergencias entre los mismos. La investigación se ubica en la perspectiva de epistemológica interpretativa mediante la</p>					

metodología del estudio de caso. Así, se trabajó con dos coaches a los que se les realizó una entrevista semiestructurada. A partir de la realización del trabajo se encuentra una tendencia del coach a ejercer su labor en búsqueda de los intereses organizacionales, mediante la adaptación del individuo a la empresa, con el fin de mejorar la producción de éste en la organización.

#### Abstract

Labor wellbeing has been analyzed category, and has been approach in different periods from a diversity of theories, in which coaching has influenced in the definition of this type of labor wellbeing. The main objective of this research is to identify the meaning construction and invention on labor wellbeing from two certificated coaches with different professional education, to constitute convergences and differences among them. For doing so, the research use an interpretative-epistemological perspective using the study case methodology. To doing so, were realized two semi structured interview's to the coaches, in which was found that coaches perform their task looking for a benefit of the organizational target, through the person adaption to the enterprise, aiming to an improvement of the production of the individual in the organization.