

Coaching sistémico estratégico para la reinención laboral

Strategic Systemic Coaching for labor reinvention

CAROLINA BOZZO DUMONT

Grupo CAPSIS, Chile. Doctorando en Dirección General de Empresas y Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas, Universidad de Lleida. España.

MARÍA ELENA CAMPUSANO BAKOVIC

Grupo CAPSIS, Chile. Psicóloga Pontificia Universidad Católica de Chile.

PAULA FRANCISCA LIZANA CALDERÓN

Grupo CAPSIS, Chile. Máster en Metodología de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud, Universidad Complutense de Madrid.

Autor para correspondencia: Bozzo Dumont Carolina

Grupos CAPSIS, Chile.

Correo: carolinabozzodumont@capsis.cl

RESUMEN

La investigación propone un modelo de Coaching de cuatro a cinco sesiones, a desarrollar con personas que buscan reinventarse en el ámbito laboral, como dependientes o emprendedores. El modelo es el resultado de su aplicación a una muestra de 63 casos, 54% mujeres y 46% hombres, entre 23 y 62 años de edad (media 39,3 años), 39,7% casado o conviviente, 55,6% sin hijos, 82,5% profesionales universitarios, que buscaban trabajo a través del envío de currículum a consultora Grupo Capsis Chile. El modelo fue ejecutado por profesionales de disciplinas diversas, en entrenamiento en la escuela de Coaching del Grupo. El enfoque sistémico estratégico incorporó un método como carta de navegación, que posibilitó la efectividad en los resultados, los que pueden constatar en la muestra trabajada. Se registró lo señalado por los participantes respecto a: motivación o necesidad al ingresar al programa; disposición o compromiso con el programa; principales aprendizajes o cambios y resultados percibidos. Se sistematizó dicha información cualitativa mediante codificación abierta. Se calcularon estadísticos descriptivos de la caracterización de la muestra, cantidad de sesiones a las que los participantes asistieron y del tiempo total de duración del proceso.

La investigación aplicada pretende contribuir con reconocer, apreciar y potenciar recursos personales, autoconfianza, habilidades para comprender, reinención personal y generar aportes de valor a personas y organizaciones, con la contribución consecuente al desarrollo del país, en lo que compete a empleabilidad y emprendimiento.

Palabras Claves: Coaching, Sistémico Estratégico Integrativo, Habilidad, Apreciar, Reinención.

ABSTRACT

The research proposes a Coaching model of four to five sessions, to be developed with people who seek to reinvent themselves in the workplace, as employees or entrepreneurs. The model is the result of its application to a sample of 63 cases, 54% women and 46% men, between 23 and 62 years old (mean 39.3 years), 39.7% married or cohabiting, 55.6% Without children, 82.5% university professionals, who were looking for work by sending their CV to Grupo Capsis Chile consultancy. The model was executed by professionals from various disciplines, in training at the Group's Coaching school. The strategic systemic approach incorporated a method such as a navigation chart, which enabled the results effectiveness, which can be verified in the sample worked. What was indicated by the participants was recorded regarding: motivation or need when entering the program; willingness or commitment to the program; main learnings or changes and perceived results. This qualitative information was systematized through open coding. Descriptive statistics were calculated for the sample characterization, the sessions number that the participants attended and the total process duration.

Applied research aims to contribute to recognizing, appreciating and enhancing personal resources, self-confidence, entrepreneurial skills, personal reinvention and generating value contributions to people and organizations, with the consequent contribution to the country development, in employability and entrepreneurship terms.

Keywords: Coaching, Integrative strategic systemic, Skill, Appreciation, Reinvention.

1. Introducción

El modelo de *coaching* sistémico estratégico para la reinención laboral que se presenta a continuación surge de la necesidad de posibilitar clientes reales a los profesionales en entrenamiento en *coaching* en la Escuela de Coaching del Grupo Capsis Chile. A la vez, coincide con la búsqueda de trabajo de muchas personas, a través del envío de sus currículos a la consultora del grupo, a quién llamó la atención sus interesantes trayectorias laborales y la pregunta por el motivo de su desempleo. A partir de estas dos necesidades, surgió la idea de posibilitar un servicio de Coaching, de carácter breve y efectivo.

Una idea que condicionó el proyecto fue generar una oferta que no existiese en el mercado, dónde lo habitual es encontrar servicios de *outplacement*, principalmente centrados en evaluar las competencias e intereses de las personas, colaboración en el diseño de los currículos y conexión a redes de contacto, entre otros.

Según cifras de desempleo en Chile en Boletín Empleo Nacional trimestre móvil

marzo-mayo 2019,7% en doce meses, equivalente a 59.371 personas. En el alza de los ocupados incidieron, principalmente, los sectores actividades de salud (11,2% la tasa de desocupación nacional fue de 7,1%, incrementándose 0,1 puntos porcentuales (pp.) respecto a igual período del año anterior (8,2% mujeres y 6,3% hombres). En doce meses, se registraron incrementos de los desocupados (2,9%) y los ocupados que buscan empleo (6,2%), lo que implicó que la tasa de presión laboral alcanzara 13,2%, aumentando 0,4 pp. El alza de los ocupados que buscan empleo se debió a los trabajadores por cuenta propia y a los asalariados informales. "Porque desea un empleo más acorde a su formación" (INE, 2020).

Según cifras de emprendimiento del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a nivel nacional en el año 2017 se identificaron 1.992.578 microemprendedores, un 9,9 % más que hace 2 años. Estos representan el 22,3 % de la fuerza laboral del país. A su vez, el 39,2 % de los emprendimientos son de mujeres.

La mayor concentración de emprendimientos de mujeres se encuentra en la Región Metropolitana, es decir el 44,8 % (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018)

En este escenario, la tendencia creciente es la orientación por actividades independientes dónde el emprendimiento —en mujeres y hombres— cobra cada vez mayor relevancia; un proceso de *coaching* podría generar un aporte de valor interesante, tanto a personas emprendedoras, como la consecuente contribución al desarrollo del país. Por esto, el presente artículo pretende dar a conocer un modelo de *coaching* evaluado empíricamente y focalizado en la reinversión laboral.

2. Aspectos conceptuales

Coaching

La Federación Internacional de Coaching (ICF) define que “el coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional” (2014); por su parte, la Escuela Europea de Coaching (EEC) considera que “coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos” (Escuela Europea de Coaching, n.d.).

Dilts (2004) considera al coaching “como un proceso que ayuda a las personas y los equipos a rendir al máximo de sus posibilidades apoyando al desarrollo del potencial del individuo, superando barreras y alcanzando lo mejor de sí.”

Sistémico estratégico integrativo

El modelo de *coaching* sistémico estratégico integrativo ha sido desarrollado por la Escuela de Coaching del Grupo Capsis Chile como resultado de su aplicación, por más de veinte

años, en organizaciones y personas. *Plantea que el “coaching es un proceso de acompañamiento que transforma y expande la mirada de la persona del observador, facilitando el desarrollo del liderazgo innovador a través de un lenguaje apreciativo que fortalece el alineamiento entre la visión personal y organizacional, agregando valor a la persona y a la organización”* (Bozzo, 2017, p.4).

Lo sistémico se refiere a considerar a personas y organizaciones como sistemas. Significa que comparten un contexto relacional, jerárquico, en tiempo presente, dónde sus relaciones repercuten a partir de las interacciones comunicativas que se expresan en sus comportamientos, corporalidad y emocionalidad. Cuando estas interacciones se mantienen por un periodo de tiempo se relacionan con una causalidad circular, la que se puede constatar por la reiteración de comportamientos, los que pueden generar buenas y/o relaciones problemáticas. La persona como individuo, también opera como sistema y se puede influenciar a si misma en positivo o negativo (Rodríguez & Arnold, 1999).

Tiene influencia del “constructivismo al considerar toda realidad como real del pensamiento sistémico (Rodríguez & Arnold, 1999), en tanto ubica a quienes consultan en sus sistemas y subsistemas de interacciones presentes y de la cibernética en cuanto atiende a la causalidad circular (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1989), por una parte, y a los mecanismos de retroalimentación que mantienen el problema, a través de soluciones fracasadas recurrentes. Por otra, considera que una dificultad explicitada es cambiante, quién interviene observa minuciosamente antes de sugerir un cambio, dejando fuera sus juicios de valor. Es un modelo funcional, en el sentido de observar lo que funciona y lo que no.” (Cortés, 2018; Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1995; Wittezaele & García, 1994).

El *coaching* sistémico estratégico integrativo, se define como un proceso orientado a potenciar habilidades, resolver quejas, problemas e innovar. Implica una co-construcción entre el *coach* y su cliente —en adelante *coachee*— centrado en el cambio de manera sistémica y estratégica. Significa que requiere impactar con efectividad en los resultados, dando cuenta de la diferencia entre el estado presente o inicial y el deseado, definido para el proceso. Lo estratégico, además, está referido al diseño de caminos con una direccionalidad guiada por una visión de futuro atractiva y transformadora para el *coachee*.

En este trayecto se focaliza en las interacciones que mantienen el *status quo* para facilitar nuevas y generadoras interacciones de cambio buscado, el que debe ser ecológico en impacto para la persona y su

entorno significativo. El modelo es aplicable a coaching individual ejecutivo, directivo y organizacional. Cuenta, además, con un mapa de navegación, que ha sido desarrollado en Capsis, para facilitar el camino de co-construcción del cambio buscado por el *coachee*, a partir de metas mínimas, a la vez de guiar al *coach* en su maniobrabilidad en el proceso de acompañamiento a su *coachee*.

Algunas de sus bases conceptuales se inspiran en el enfoque de la Escuela de Palo Alto, que inició su desarrollo en el Mental Research Institute de Palo Alto en el año 1959. A partir de los estudios realizados por Bateson (1951), centrados en el ámbito de la terapia familiar sistémica, se observaron patrones de conducta claramente identificables en los problemas de las familias que consultaban y requerían cierto apoyo para enfrentar situaciones conflictivas

Ilustración 1. Mapa de navegación modelo Escuela de Coaching - Grupo Capsis Chile.



derivadas de uno o más miembros del sistema familiar que presentaban algún trastorno. Años más tarde, investigadores de diferentes disciplinas (Watzlawick *et al.*, 1995) desarrollaron un modelo de intervención en pacientes psicóticos, que condicionaron a las siguientes variables: Trabajo breve, restringido a diez sesiones, centrado en la solución de problemas del sistema familiar y no en el síntoma o diagnóstico. Eficiente y eficaz. Con parámetros de resultados observables a nivel de conductas y en un tiempo óptimo (Yaconi, 2018).

El modelo de Palo Alto (MES) se caracterizó *“por ser breve debido a las puertas que no se abren. Es un modelo no normativo, los problemas no se etiquetan; considera el contexto presente, piensa en términos circulares y busca el cambio con un foco en el aquí y ahora, con proyección de futuro”* (Anger-Díaz *et al.*, 2005; Watzlawick *et al.*, 1995 en Cortés, 2018) *laying emphasis on what has been the authors’ experience when applying the Brief Therapy model as developed at MRI to a culturally diverse population. Reference is made to those concepts and guiding principles intrinsic to the model that we consider very useful when working across cultures. A case and short vignettes are used to illustrate the problem-solving approach developed at MRI, and to substantiate our belief that it can be equally effective when applied to the resolution of complaints (i.e. problems.*

Desde los años 80 el grupo Capsis Chile ha venido transfiriendo, básicamente el modelo Escuela Palo Alto en contextos problemáticos diversos, junto a herramientas, conocimientos provenientes de otras disciplinas y de su experiencia aplicada con clientes, lo que le da su carácter de integrativo.

Habilidad

Se entiende por habilidad a la capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad. Ejemplo:

“tiene una gran habilidad para los negocios”. El caso del modelo aplicado se focalizó en las habilidades para emprender o reinventarse y por sobre todo, en aquellas existentes que podía ser reconocidas como potenciadores para un nuevo proyecto, sea a nivel dependiente o independiente. Este último aspecto se conecta con el concepto de apreciar.

Un aspecto importante que manejar por el coach fue la utilización de un lenguaje e indagación apreciativa (IA), centrada en rescatar y reconocer los recursos del *coachee* para potenciarlos hacia la concreción de su visión.

La IA tiene su origen en lo que se conoce en inglés como *appreciative inquiry*, metodología desarrollada por David Cooperrider en 1980, para promover el cambio positivo en las organizaciones a través de reconocer lo mejor que existe en la gente y en todo lo que nos rodea. Significa reconocer el potencial de éxito, las cualidades presentes y pasadas, reconocer lo que da vida a un sistema y a una organización (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003 en Varona Madrid, 2009, p.4).

Según Cooperrider & Subirana (2013), la IA “despierta un espíritu renovador que nos invita a realizar un cambio positivo, comenzando por uno mismo, nos conecta con el núcleo positivo de nuestro ser y nos facilita nuevas formas de actuar. Aplicando los principios de la IA en la vida personal, uno convierte sus fortalezas en hábitos y la positividad en una actitud mental. Uno aprende a afrontar los desafíos con optimismo”.

Reinvención

Entendida como algo nuevo e innovador, en el sentido de un cambio cualitativamente diferente a su estado presente. Para el proceso de *coaching* lo asociamos al concepto de innovación disruptiva acorde a la definición

de Christensen, (2015), donde se la describe como “un proceso de alto impacto por medio de una aplicación sencilla” (Cortés, 2018). Para efectos del artículo definiremos innovación personal a la capacidad de crear en sí mismo un cambio profundo y relevante, con un alto impacto positivo y ecológico, en el sentido de un efecto mayor y benéfico tanto para la persona, otros significativos y su entorno. Este cambio es además nuevo y permanente en el tiempo.

Coaching sistémico estratégico para la reinención laboral

El objetivo doble del servicio era posibilitar *coachees* reales a los profesionales en entrenamiento en *coaching* en Escuela de Coaching del Grupo Capsis Chile (ECO) y a la vez, colaborar con personas de la comunidad que están en búsqueda de un cambio en su proyección laboral, ya sea en desarrollo de carrera o nuevos emprendimientos. Esto, a través de facilitar un proceso de reinención personal por medio de un acompañamiento breve, focalizado en el ámbito laboral.

Características

El programa se ciñe en sus características esenciales al modelo de *coaching* sistémico estratégico de ECO; está orientado a la resolución de problemas, focalizado en un ámbito específico y es breve en su implementación.

A partir de los antecedentes, surge la idea de focalizar el servicio en un *coaching* acotado a un máximo de cinco sesiones y con un foco de reinención, en el sentido de facilitar en la persona un estado futuro que considere la innovación para sí misma y su entorno significativo. Un idea y valor central de la reinención fue transmitir la convicción de que la decisión de estar, donde la persona aspira como ubicación laboral, depende de

si misma, más que del mercado y el logro de esas aspiraciones se relaciona con visionar su estado deseado reinventado y concretarlo.

Tiene como carta de navegación el flujo de trabajo mostrado en imagen 1, que facilita y orienta el proceso. Focaliza inicialmente en la necesidad o “queja” del *coachee*, en definir cuál es su estado presente y la motivación para consultar “ahora”. Indaga en información estratégica relacionada con las acciones que ha estado intentando y que valora como fracasadas, para que contribuyen a su estado actual de no cambio.

El proceso de *coaching* es particular, hecho a la medida; implica escuchar y validar a el *coachee*, en su necesidad y en lo que para él o ella es importante. Es un proceso de cambio gradual donde es importante completar un paso antes de pasar al siguiente y operar con información clara y teniendo una idea razonablemente precisa de adónde se quiere ir como próximo paso.

Pone acento en observar lo que funciona bien, parcialmente o no opera; se propone obtener la información en términos de descripciones comportamentales. Valora, encuadra o resignifica interacciones que pudiesen estar afectando al sistema, a la vez de estar protegiéndolo de algo relevante que le impide avanzar o cambiar. Recoge frases y diálogos exactos, para acoplarse al lenguaje del *coachee* y para intervenir cuando el tema problemático surge de la interacción, ya que los intentos de cambiar el comportamiento del otro son usualmente verbales.

Considera y valida la “posición” del *coachee*, sus opiniones, visión de mundo, valores y puntos de vista que muestra al hablar de los eventos de su vida y las consideraciones que hace acerca de lo que estima como verdadero o importante.

Este acompañamiento y aproximación significa validar, convencer o influenciar a el *coachee* para incentivarle a que haga cosas diferentes a las que acostumbra y que intente caminos nuevos o distintos a los ya realizados anteriormente.

En este contexto, la función del *coach* es acompañar, ampliar la mirada a nuevas perspectivas y oportunidades, motivar e inspirar a el *coachee* para que pueda hacer realidad su visión, ya que son ellos quienes deciden donde aspiran estar y toma las decisiones y acciones necesarias.

Adicionalmente este modelo está enmarcado en un enfoque apreciativo, centrado en

los recursos, fortalezas y potencialidades de los *coachee*. Con esto se busca levantar las fortalezas y habilidades personales, reconocerlas y validarlas para empoderar a éstos en su proyección a un estado diferente, más satisfactorio que el actual y desafiante a partir de esta visión reinventada.

El hilo conductor del proceso lo constituye la retroalimentación continua y oportuna entre *coach* y *coachee*. Después de cada sesión el *coach* envía una retroalimentación vía correo con una síntesis de lo trabajado, más algunas preguntas de reflexión y ocasionalmente tareas que el *coachee* deben devolver antes de la próxima sesión.

Tabla 1. Etapas del programa

| | |
|------------------------|--|
| <p>Sesión 1</p> | <p>El objetivo inicial es generar un espacio de confianza y acogida para que el/la Coachee pueda expresar cuál es su necesidad o el motivo de consulta. El/la Coach indagará para contextualizar la necesidad y problemática del/la Coachee y sus implicaciones en el ámbito laboral así como el estado deseado futuro. ¿Dónde quiere estar?. Se especifican las expectativas y compromisos y en conjunto co construyen el objetivo a trabajar.</p> <hr/> <p>En la retroalimentación, lo trabajado se sintetiza, en un lenguaje apreciativo, y se incluyen preguntas o reflexiones que el/la Coachee debe responder previo a la próxima sesión</p> |
| <p>Sesión 2</p> | <p>Con el objetivo a trabajar ya definido se inicia la exploración y validación de los recursos, fortalezas y motivaciones del/la Coachee. Se emplean diversas herramientas además del análisis de la trayectoria laboral, con sus logros, satisfacciones, aprendizajes y frustraciones.</p> <hr/> <p>Se define en conjunto un plan de acción, con objetivos, indicadores, plazos y metas mínimas.</p> <hr/> <p>La retroalimentación, además de la síntesis de lo trabajado y las preguntas, incluye el plan de acción.</p> |
| <p>Sesión 3</p> | <p>Considera un seguimiento y ajuste del plan de acción. Dificultades encontradas y alternativas de solución. A veces significa generar un nuevo plan porque el/la Coachee se da cuenta que no es lo que realmente desea ser o hacer. Concluye en una retroalimentación con ajustes al plan de acción.</p> |
| <p>Sesión 4</p> | <p>Considera la revisión del plan de acción e invitación a más. Se definen proyecciones futuras. Luego se genera un cierre apreciativo del proceso, evaluando el cambio comparativo, entre el estado inicial y el de salida del proceso.</p> <hr/> <p>Se cierra con un Reporte de Cierre del/la Coachee; evaluación, aprendizajes y resultados del proceso de Coaching.</p> |

Por lo tanto, el método es breve, sin tiempo definido entre sesiones si no que ajustadas a las necesidades del *coachee*. Generalmente hay una semana entre la primera y segunda sesión, pero varía entre las otras dependiendo de los planes de trabajo que estén involucrados.

Detrás de todo este proceso hay una supervisión directa a través de las sesiones grabadas y/o observadas y las retroalimentaciones de los *coach* y *coachee*.

Evaluación empírica del modelo

Para la evaluación del modelo, se realizó una sistematización de la experiencia de los participantes (*coachee*), mediante la revisión de fichas de registro de los procesos. Se analizaron las fichas de 63 participantes que terminaron el proceso. La media de edad fue de 39,3 años (desviación estándar 9,1 años) y la moda de 43. El 54% de los participantes fueron mujeres y el 46% hombres. Un 39,7% estaba casado o convivía; 9,5% separado/a y 50,8% solteros o solteras. El 55,6% no tenía hijos y el promedio de hijos de quienes sí tenían, fue de 0,87 (desviación estándar 1,23).

Respecto a sus estudios, el 17,5% tenía formación técnica y el restante 82,5% tenía formación universitaria. Entre las profesiones de mayor frecuencia se encuentran: ingenieros (17,5%); psicólogos (9,5%); y diseñadores gráficos (4,8%). En cuanto a la ocupación al iniciar el proceso, el 47,6% declaró que se encontraba trabajando; 4,8% realizaba consultorías, una participante se desempeñaba como voluntaria y el resto (46%) señaló estar cesante.

Al consultar sobre cómo supieron del programa, el 50,8% fue informado por algún contacto y el resto se enteró a través de Facebook. En cuanto a la duración del proceso, un 77,8% asistió a 4 sesiones y el 22,2% participó de 5 sesiones, con una

extensión total de entre 5 a 20 semanas (media 9 y desviación estándar 2,5 semanas).

Al ingresar al programa e indagar sobre la disposición al cambio, el 60,3% fue evaluado con buena disposición, el 38,1% muy buena y dos casos con disposición regular.

Los objetivos o necesidades que reportan los participantes al inicio del programa son en primer lugar, la inserción o reinserción laboral en un 38,1%, lo que se aprecia en algunas afirmaciones como, por ejemplo: “decidir entre reinserción o emprendimiento familiar”, “reinsertarse laboralmente o desarrollar un emprendimiento”, “ver hacia dónde va su carrera profesional”. Un 22,2% alude al desarrollo de la autoestima: “vencer sus temores, avanzar en autoestima, ser más valiente, honesta consigo misma”, “trabajar auto imagen y seguridad en sí misma”, “superar situación de despido. Reconstruir autoestima”.

En menor proporción (20,6%), se señala como necesidad el desarrollo de habilidades personales, tales como, “lograr mayor autonomía y capacidad de decisión”, “potenciar habilidades para guiar mejor a los alumnos. Manejo de la frustración y organización del tiempo”, “desarrollo de habilidades para asumir nuevo cargo: empatía, tolerancia a la frustración, relaciones y toma de decisiones”.

Los principales aprendizajes descritos por los *coachee* fueron aspectos relativos al aumento de la seguridad en sí mismos (49,2%), entre los que destacan, “revertir sensación de fracaso y baja autoestima”, “sorprendida de los recursos y herramientas que posee”, “cambio en la imagen de sí misma, mayor seguridad y confianza en las relaciones”. En la misma línea, un 17,4% de los participantes, reportan haber vivido un proceso de empoderamiento, proactividad y

positividad, específicamente en los siguientes aspectos “mucho de lo sucedido tenía que ver con una posición negativa de mi parte”, “no concentrarse en el pasado y en lo que no funcionó”, “prepararme para afrontar temas pendientes, mejorar mis relaciones interpersonales y darme la oportunidad de disfrutar el camino, no tan solo la meta”.

Otra proporción relevante de los *coachee* (9,5%), declara haber potenciado sus habilidades interpersonales, ya sea en empatía, estilo de liderazgo, asertividad, entre otras. Al respecto algunas afirmaciones, “aprender a expresarme y poner límites”, “mayor asertividad y empatía para comunicarse con pares y jefaturas”, “aprender a pedir *feedback* a su jefatura”.

Otros participantes aluden a habilidades específicas relativas al proceso de búsqueda laboral, entre las cuales señalan: “definir pasos concretos y estrategias para concretar su propuesta”, “aprender a ordenar ideas y concretar. Identificar áreas de interés profesional, definir y focalizarme en el trabajo donde quiero estar”, “generación y uso de redes de contacto”.

Con respecto a los resultados del proceso, los participantes aludieron principalmente a el 23,8% consiguió un nuevo trabajo, “*trabajando en un lugar y cargo que ella eligió*”, “*contrato definitivo, negociado según mis necesidades*”, 17,5% se encontraba en proceso de postulación a un nuevo trabajo, “*postulando a empresas y cargos de su elección*” y un 11,1% reportó mejora de habilidades en el trabajo, tales como “*vencer los miedos y salir del estado de apatía; mirar el futuro con ganas de vivirlo y disfrutarlo. Muy buen desempeño laboral*”, “*re encantada con su quehacer profesional y su contacto con las personas. Expresándose afectivamente mejor*”, “*diseña y ofrece programa de capacitación a la empresa donde trabaja*”.

Factores de éxito del programa

El análisis del proceso permite distinguir algunos factores que posiblemente están asociados al éxito del proceso:

- Factores asociados al modelo: orientado a resultados, focalizado en un ámbito específico; no se involucra en otras temáticas de la persona que sean ajenas al objetivo o necesidad central. Esto posibilita que el programa sea breve. El enfoque apreciativo que se centra en los recursos, fortalezas y potencialidades. Nuestra cultura está más orientada al déficit, la brecha y la incompetencia por lo que esta mirada ofrece una perspectiva nueva, más positiva e innovadora, que genera mayor valor y satisfacción. Descubre y trabaja sobre las actitudes y conductas que tienden a repetirse y entorpecer las acciones, así como en las soluciones no logradas. Ofrece nuevas alternativas que posibilitan salidas exitosas a la situación. La retroalimentación continua entre *coach* y *coachee* que busca generar un circuito virtuoso que incentiva al cambio y la acción. Creer en el potencial de las personas para empoderarse y ser protagonista de su presente y futuro.
- Factores de éxito del coach: la capacidad empática y “escucha abierta” para comprender, acompañar, motivar, con respeto, sin juicios ni prejuicios y creyendo en los recursos del *coachee*. La retroalimentación precisa, oportuna y apreciativa; en nuestra cultura no es usual recibir *feedback* de este tipo y produce un impacto positivo y movilizador en el *coachee*.
- Factores de éxito del coachee: la “urgencia” o presión de su necesidad al iniciar el proceso. A mayor necesidad, mayor su motivación y movilización de recursos para lograr su objetivo. La apertura o resistencia al cambio; la disposición para abrir-

se a nuevas alternativas y oportunidades. La energía y disposición a la acción: aquellos más activos y dinámicos lograron su objetivo en menos tiempo.

3. Conclusiones

La cesantía, por cualquiera que sea la causa, tiene un impacto en diversos ámbitos de la persona. Más allá de lo económico —que es lo primero que aparece— incide también en lo familiar, social y emocional. Este impacto va siendo mayor a medida que el tiempo de cesantía aumenta y puede ir generando otras complicaciones que pueden abarcar incluso, la salud física y mental.

A nivel personal, la persona también es impactado emocionalmente por esta condición; surge la inseguridad personal y profesional que se ve aumentada por la realidad del mercado y las experiencias no exitosas de reinsertarse rápidamente al medio laboral. Esto genera sensación de frustración, fracaso, desánimo, baja autoestima, que lo pueden llevar incluso, a cierta inamovilidad.

En esas condiciones, tiende a cerrarse el horizonte de posibilidades y se limitará a perseverar solo en aquellos cargos o temas que conoce y, en el mejor de los casos, aceptará cualquier oferta de trabajo que se presente, sin mayor consideración a sus reales sueños y potencialidades.

También existe otra realidad, la de personas que están trabajando —incluso en cargos de importancia y rentas satisfactorias— que por diversas condiciones sienten que no están laboral o profesionalmente donde quisieran estar. A veces porque el trabajo se ha hecho rutinario y poco desafiante o no hay mayores proyecciones de desarrollo; o por sentirse agobiado o presionados por el medio, las jefaturas o simplemente porque no es el área donde desearían seguir trabajando.

La participación de personas en el programa con estas y otras características más o menos similares muestran en primer lugar, que lo más evidente y generalizado es el cambio en la actitud y disposición. La escucha empática y las retroalimentaciones apreciativas de sus acciones y conductas facilitan una mirada diferente a su situación, lo que anima y moviliza a la acción.

La consideración de sus sueños como oportunidad posible de transformar en visión y el reconocimiento y validación de sus habilidades, fortalezas y recursos disponibles contribuyen a mejorar la autoestima y el empoderamiento personal. Esto anima a atreverse a salir de los espacios cómodos o conocidos y emprender acciones innovadoras que generan mayor realización.

Los comentarios finales de los *coachee* al terminar el proceso, dan cuenta de esta transformación personal que aunque no siempre se traduce en un nuevo empleo, les significa ampliar su espectro de posibilidades y mirar su presente y futuro con mayor optimismo y satisfacción.

Este estudio se refiere a un determinado número de casos de procesos de *coaching* de reinversión efectivamente completados; surge la duda acerca de los que iniciaron y no completaron el proceso. Algunos encontraron trabajo y en otros casos posiblemente inciden otros factores, tales como, baja motivación o disposición al cambio, escasa empatía, retroalimentaciones poco oportunas, entre otras.

4. Proyecciones

Esta experiencia evidencia que el modelo es eficiente y puede ser empleado con buenos resultados en procesos de *coaching* orientados a la reinversión, así como también, puede incorporarse a procesos de *outplacement* donde precisamente estos aspectos de la persona y sus

condiciones son gravitantes para la reinserción laboral. También es efectivo para apalancar cambios de actitud, desarrollo de habilidades y empoderamiento de las personas e invitarlos a ser protagonistas de su destino.

A nivel de emprendimiento el modelo puede utilizarse tanto para iniciar emprendimientos, como para potenciar habilidades emprendedoras en casos de MYPES y PYMES, que aspiren a pasar a otras etapas de crecimiento.

En el ámbito del *coaching* organizacional puede apoyar el desarrollo de culturas innovadoras y potenciar a líderes y equipos en el logro de objetivos con foco de innovación.

Referencias Bibliográficas

Anger-Díaz, B., Schlanger, K., Rincon, C., & Mendoza, A. B. (2005). Problem-Solving Across Cultures: Our Latino Experience. *Journal of Systemic Therapies*, 23(4), 11–27. <https://doi.org/10.1521/jsyt.23.4.11.57837>

Bateson, Gregory; Ruesch, Jurgen (1951). *Comunicación: la matriz social de la psiquiatría*. Norton and Company

Bozzo, C. (2017). Coaching Integrativo. *Revista Electrónica de Psicología de La FES Zaragoza, UNAM*, 7(13), 4–5.

Christensen, C. M. (2015). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Business* (Vol. 1). Boston: Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>

Cooperrider, D., & Subirana, M. (2013). *Indagación apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones* (Primera ed). Barcelona: Kairos.

Cortés, A. (2018). Aportes del Modelo Innovando_NOS al Modelo de Coaching Sistémico

Estratégico para la reinversión laboral. *Revista Electrónica de Psicología de La FES Zaragoza, UNAM*, 8(15), 49–54.

Escuela Europea de Coaching. (n.d.). Qué es coaching - EEC. Retrieved July 7, 2019, from <http://america.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/53>

INE. (2019). Boletín estadístico: empleo trimestral, 7.En: <https://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>

International Coach Federation. (2014). Definición del coaching según ICF. Retrieved from <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobre-coaching/definicion-coaching-icf-espana>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2018) Estudios y Encuestas. En: <https://www.economia.gob.cl/category/-estudios-encuesta/emprendimiento/>

Rodríguez, D., & Arnold, M. (1999). *Sociedad y Sistemas Sociales*. Santiago: Editorial Universitaria.

Varona Madrid, F. (2009). *La intervención apreciativa. Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI* (Ediciones). Barranquilla.

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1989). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1995). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.

Witzezaele, J.-J., & García, M. T. (1994). *La escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*. Barcelona: Herder.

Yaconi, M. (2018). Coaching modelo Palo Alto aplicado al proceso de orientación vocacional en los dos últimos años del contexto escolar. *Revista Electrónica de Psicología de La FES Zaragoza, UNAM*, 8(15), 41–48.