



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-



CUNOC
Dirección del Sistema de Investigación
José Baldomero Arriaga Jerez

Boletín informativo

Actualidad

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN (DICUNOC)
"José Baldomero Arriaga Jerez"
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

BOLETÍN NO. 5 AÑO XXV

OCTUBRE 2023

LIDERAZGO EFECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES PREGUNTAS PODEROSAS PARA EL COACHING



ELISEO DE LEÓN
PROFESOR INVESTIGADOR

INTRODUCCIÓN

Un líder efectivo obtiene buenos resultados sacando lo mejor de las personas que lo rodean, especialmente cuando se trata de grandes desafíos. Impulsa a otros, a alcanzar su máximo potencial, se ha convertido en una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible. Así mismo un líder efectivo reconoce que su capacidad de liderazgo traza el límite de su desempeño y el de su organización. En la medida que fortalezca más esta capacidad de dirección, mejores serán sus resultados. El coaching de liderazgo es un estilo que implica reconocer las fortalezas, debilidades y motivaciones de los miembros del equipo para ayudar a cada individuo a mejorar. El coaching, es una metodología capaz de modelar el papel o rol de líder de una organización, con el fin de convertirlo en más efectivo para los intereses de la empresa a la que pertenece. No cabe duda de que los coaching tienen una serie de cualidades que pueden considerarse innatas, pero con el entrenamiento y el uso de herramientas adecuadas es posible mejorar y potenciar

esos dotes de liderazgo para alinearlos totalmente con los objetivos organizacionales. En el entorno adecuado de todo el mundo y de muy distintos sectores han encontrado en el coaching la clave para potenciar el tipo de liderazgo más efectivo para la organización. Las preguntas poderosas abren espacios de reflexión, que nos permiten explorar nuestra realidad interior. Las preguntas deben ser

"El coaching es una disciplina extraordinaria para desarrollar personas, a diario, la mayoría de nosotros estamos constantemente expuestos a preguntas y respuestas, en nuestra mente, en la calle o en reuniones y eventos sociales".

hechas desde el respeto y no desde la simple curiosidad. Deben ser relevantes y pertinentes, una pregunta poderosa invita a descubrir, a ir más adentro, a las raíces mismas de la persona lleva a tener claridad y ver aún más posibilidades. Una pregunta se toma poderosa, hasta el más simple "¿por qué?", si se hace en el momento correcto, en el contexto adecuado, una pregunta aparentemente poderosa, hecha fuera de contexto, es simple relleno y puede desviar la conversación. En estas preguntas (que no pretenden ser una lista completa) va encontrar recursos que nos han servido en el tiempo, siempre nos ayudarán a ampliar perspectivas, generar una verdadera conciencia, un darse cuenta que empodera a la persona, son esenciales para que el coachee encuentre sus propias respuestas.

RESUMEN:

El coaching es una disciplina extraordinaria para desarrollar personas.

Consiste en un acompañamiento respetuoso y emprendedor que se caracteriza porque el coach ayuda a las personas o coachee mediante preguntas poderosas de coaching, a reflexionar, clarificar y decidir qué acciones debe realizar para conseguir sus objetivos.

No se trata de cualquier tipo de pregunta, hablamos de las preguntas poderosas, aquellas que son capaces de ayudar al coachee (cliente), a encontrar el mejor camino entre diferentes alternativas de su plan de acción.

A diario, la mayoría de nosotros estamos constantemente expuestos a preguntas y respuestas, en nuestra mente, en la calle o en reuniones y eventos sociales; sin embargo, las preguntas son una herramienta muy útil para el coachee alcance soluciones y supuestos que se adecuen a sus necesidades.

PALABRAS CLAVE:

Coaching, coachees, organizaciones, liderazgo.

Definición de coaching

Como coaching denominamos a una metodología de aprendizaje dinámico e interactivo que se desarrolla entre un coach (tutor, instructor) y un coachee (aprendiz) para el desarrollo pleno de las capacidades y habilidades de este último, ya sea en el plano personal, profesional, empresarial u organizacional, con el objetivo de alcanzar determinadas metas y conseguir los mejores resultados.

Preguntar bien es un arte. Si redujéramos “al máximo” la definición de coaching diríamos: Se trata de hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado.

Preguntar de forma que ayudemos a la persona a reflexionar, replantearse y pasar a la acción es lo más importante en coaching. En el proceso de coaching debemos considerar que las perso-

nas tienen recursos y soluciones a los temas que plantean, sólo que es posible que todavía no hayan encontrado estas soluciones (lo que diferencia al coaching del mentoring), por lo tanto, creemos que ellos pueden encontrar respuesta para conseguir sus objetivos profesionales y personales.

En coaching las personas ya se han hecho muchas preguntas antes de acudir a un coach, por lo tanto, el objetivo de las preguntas del coach no será tanto el averiguar información o soluciones para resolver el asunto, sino en ver la forma en la que la persona formula y estructura el asunto. En consecuencia, el coach no se centra en los temas o problemas que la persona expone, sino más bien en la forma en la que la persona los define, les da forma y se relaciona con ellos. El coach no se centra en los detalles de las situaciones de la persona, sino más bien en la forma en la que este se enfrenta a ellas. Es útil, por lo tanto, ayudar al coachee (la persona que recibe el proceso de coaching o cliente) a “replantear” su forma de definir un asunto, considerar un problema o pensar en una meta.

Tipos de preguntas en coaching

Preguntas hay de muchos tipos en coaching. Hoy me gustaría que conociera un poco más esta disciplina mediante un repaso a los tipos de preguntas.

Preguntas simples y abiertas

- ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Qué le impide?

Las preguntas breves y sencillas tienen más impacto sobre los coachees, ya que no dan lugar a perderse, no hacen pensar demasiado, sino que van al foco del asunto, son “minimalistas”. No es lo mismo preguntar:

- ¿Qué opción prefieres?
- ¿De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, ¿cuáles cree que son las más interesantes para usted?

Las preguntas breves y sencillas tienen más impacto sobre los coachees, ya que no dan lugar

a perderse, no hacen pensar demasiado, sino que van al foco del asunto, son “minimalistas”. No es lo mismo preguntar:

- ¿Qué opción prefieres?
- ¿De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, ¿cuáles cree que son las más interesantes para usted?

Las preguntas abiertas se caracterizan porque invitan a la persona a abrir mucho más su conciencia y buscar nuevas soluciones. No son preguntas que se puedan responder con un “sí” o con un “no”. Cuando los coaches en formación se inician en el mundo del coaching suelen cometer el error de hacer demasiadas preguntas cerradas, lo que provoca que sus sesiones de coaching parezcan “conducidas” hacia una dirección y en las cuales no hay una apertura real y suficiente por parte del coachee. En coaching las preguntas abiertas se utilizan la mayor parte del tiempo, sobretodo porque ofrecen a la persona un amplio abanico para crear nuevas posibilidades. Las preguntas abiertas son ideales para empezar a hablar sobre un tema y profundizar en él.

Podemos utilizar preguntas cerradas para otros propósitos, pero son pocas veces las que se utilizan.

- ¿Te gustaría que tu equipo estuviera más motivado? (Cerrada)
- ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo? (Abierta) Esta pregunta no impone limitación.
- ¿Estás motivada? (Cerrada) Esta pregunta no invita a profundizar.
- ¿En qué medida estás motivada? (Abierta).

Una pregunta cerrada oportuna puede provocar o confirmar una decisión o conclusión.

- ¿Lo harás?
- ¿Lo comunicarás a tu socio?

Una pregunta cerrada realizada a destiempo hará que la persona se bloquee y no pueda pro-

fundizar en el tema que se está tratando.

Preguntas poderosas

Las preguntas poderosas son fundamentales en el coaching debido a su capacidad para despertar la introspección, generar reflexión, autoconocimiento, facilitan el aprendizaje, estimulan la creatividad, promueven el cambio y transformación personal.

Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Qué quieres?

Preguntas que invitan a visualizar el futuro

- ¿Cómo te ves en diez años?
- ¿Cómo te gustaría ser?
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte?
- ¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?
- Imagina el futuro ideal de esta relación ¿Cómo te gustaría que fuera?

Preguntas que crean posibilidades

- ¿Qué pasaría si pudieras?
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?
- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

Preguntas que sacan a la luz las limitaciones

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué se está interponiendo en tu camino?
- ¿Qué limitaciones te encuentras?

Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Cómo te hace sentir este conflicto?

- ¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?

Preguntas que dan la responsabilidad al coachee

- ¿Qué resultados quieres conseguir hoy?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿En qué medida estás comprometido con esto?
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?

Preguntas que hablan de la situación actual

- ¿Dónde te encuentras?
- ¿Del 1 al 10 cuál es tu nivel de satisfacción con tu salud?
- ¿Cuáles son las características de la situación actual?
- ¿Cómo te sientes en este momento?

Preguntas que nos hablan de próximas acciones

- ¿Cuál es el próximo paso?
- ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?
- ¿Qué pequeño paso sería importante dar?
- ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?

Preguntas que nos hablan de distintas opciones

- ¿Qué opciones tienes?
- ¿Qué alternativas hay?
- ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?
- ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

Preguntas que nos hablan del plan de acción

- ¿Qué acciones habría que incluir en el plan?
- ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?
- ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

Preguntas para pedir permiso y profundizar

- ¿Puedo interrumpirte?

- ¿Puedo decirte qué me dice mi intuición?
- ¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?
- ¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?
- ¿Puedo decirte lo que siento?

Preguntas evocan a escenarios ideales

- ¿Cuál sería el mejor resultado?
- ¿Cuál sería el resultado ideal?
- En última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?
- Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías
- y nos volvemos a encontrar ¿Qué has hecho para conseguirlo?

Preguntas que hablan del peor escenario

- ¿Cuál es el peor escenario posible?
- ¿Qué pasaría si no lo consigues?
- ¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?
- ¿Qué podría ser lo peor?

Preguntas sobre éxitos pasados

- ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?
- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?
- Aunque sea en diferente contexto, ¿Cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?

Preguntas que añaden metáforas útiles

- Escuchándote tengo la sensación de que tienes una pesada carga a la espalda ¿Cómo sería si en su lugar tuvieras unas estupendas alas?
- Tengo la impresión de que estás metido en una ciénaga con el barro hasta las cejas ¿Cómo sería si pudieras nadar en un mar abierto y cristalino?

Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?
- ¿Qué consejo te darías a ti mismo?
- Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro ¿Qué consejo le darías?
- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?
- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

Preguntas para desestructurar la forma de pensar de la persona

- ¿A qué obedece este comportamiento tuyo?
- ¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?
- ¿De qué forma todo lo que me estás diciendo hoy comparte cierta similitud?
- Cuando dices esto ¿Qué fuerza interior tuya está actuando?
- ¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?

Preguntas que invitan a elegir

- ¿Qué opción de las tres prefieres?
- ¿Qué camino vas a tomar, el A o el B?
- Entre resolver el conflicto, aceptarlo o resignarte, ¿qué prefieres?
- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

Preguntas que ayudan a iniciar una sesión

- ¿Qué tal te encuentras?
- ¿Qué quieres trabajar hoy?
- ¿Qué te gustaría hacer hoy?
- ¿De qué te gustaría que hablásemos?
- ¿En qué podemos trabajar juntos?
- ¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?
- ¿Cómo puedo ayudarte?
- ¿Qué quieres conseguir en esta sesión?
- ¿Qué esperas hoy de mí?

Preguntas para profundizar en la experiencia

- ¿Cómo te sientes cuando eso ocurre?
- ¿Qué hiciste para que eso ocurriera?
- ¿Qué consecuencias tuvo?
- ¿Qué factores había en esa situación?
- ¿Qué es para ti...?
- ¿Qué sientes al enfrentarse a una situación como esta?

Preguntas que ayudan a tomar conciencia

- ¿De qué te das cuenta?
- ¿De qué eres consciente ahora?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?

Las preguntas poderosas son la clave del desarrollo de los coachees. Mediante la utilización de las preguntas los coaches ayudan a las personas a desarrollar todo su potencial ofreciendo un cambio de perspectiva significativo.

Alternativas

- ¿Cuáles son las posibilidades?
- Si tuvieras que escoger, ¿qué harías?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones?
- ¿Qué pasará si lo haces y qué pasará si no lo haces?

Valoración

- ¿Qué te parece todo esto?
- ¿Qué piensas? (¿Qué es mejor?)
- ¿Cómo lo ves?
- ¿Cómo te sientes al respecto?

Historial

- ¿Qué te llevó a _____?
- ¿Qué has intentado hasta ahora?
- ¿Qué te parece todo esto?

Clarificación

- ¿Qué quieres decir?
- ¿Cómo se ve/suena/se percibe tal cosa?
- ¿Qué es lo que parece confundirte?

Descripción

- ¿Cómo era?
- ¿Qué pasó?
- Y entonces, ¿qué?

Evaluación

- ¿De qué manera?
- ¿Cómo encaja esto con tus planes/ estilo de vida/ valores?
- ¿Qué piensas?

Exploración

- ¿Te gustaría que hiciéramos una tormenta de ideas sobre este tema?
- ¿Desde qué otros puntos de vista podrías mirar este asunto?
- ¿Qué sería sólo una posibilidad más?

Ejemplos

- ¿Por ejemplo?
- ¿Cómo qué?
- ¿Cómo...?

Extensión

- ¿Qué más?
- ¿Qué otras ideas tienes al respecto?

Preparación para el fracaso

- ¿Qué pasará si las cosas no salen como deseas?
- ¿Qué pasará si no funciona?
- Si esto fracasa, ¿qué harás?
- ¿Cómo quieres que sea?

Diversión, Suavizar

- ¿Qué fue divertido acerca de _____?
- ¿Qué tiene gracia de esta situación?
- ¿Cómo puedes encontrar el modo de hacerlo divertido?
- ¿Cómo quieres que sea?

Hipótesis

- Si pudieras volver a empezar, ¿qué harías de forma diferente?
- Si te hubiese ocurrido a ti, ¿qué habrías

hecho?

- ¿De qué otro modo podría alguien manejar la situación?
- Si pudieras hacer lo que quisieras, ¿qué harías?

Identificación del tema

- ¿Cuál parece ser el problema?
- ¿Cuál parece ser el mayor obstáculo?
- ¿Qué es lo que te impide continuar?
- ¿Qué es lo que más te preocupa de _____?

Puesta en práctica

- ¿Qué tendrás que hacer para completar el trabajo?
- ¿Qué apoyos necesitas para cumplir _____?
- ¿Qué harás?
- ¿Para cuándo lo harás?

Información

- ¿Qué información necesitas para poder decidir?
- ¿Qué sabes sobre eso ahora?
- ¿Cómo crees que puedes encontrar más información?
- ¿Qué idea tienes ahora de esa situación?

Integración

- ¿Cómo te explicas esto?
- ¿Cuál ha sido la lección/el aprendizaje que has sacado?
- ¿Cómo puedes asimilar ese aprendizaje?
- ¿Cómo encajarías todo esto en un conjunto?

Implicación

- ¿Qué parte tuviste en este asunto?
- ¿Cómo encajas en la situación?
- ¿De qué fuiste responsable?

Volver a empezar

- Si tuvieras la posibilidad de elegir libremente, ¿qué harías?
- Si se repitiese la misma circunstancia, ¿qué harías?
- Si pudiéramos hacer borrón y cuenta nueva, ¿qué harías?
- Si lo tuvieras que hacer otra vez, ¿qué harías?

Inicio

- ¿En qué te gustaría centrarte hoy?
- ¿Sobre qué te gustaría hacer coaching hoy?
- ¿Qué te gustaría explorar hoy?

Resultados

- ¿Qué quieres?
- ¿Cuál es el resultado que deseas conseguir?
- Si lo consiguieras, ¿qué te aportaría?
- ¿Cómo sabrás que lo has recibido/conseguido?

Perspectiva

- Cuando tengas 95 años de edad, ¿qué querrás decir de tu vida?
- ¿Qué te gustaría estar haciendo de aquí a cinco años?
- ¿Cuál es el propósito de tu vida?
- En el contexto general de las cosas, ¿qué importancia tiene ésta?

Planificación

- ¿Qué piensas hacer al respecto?
- ¿Cuál es tu plan de acción?
- ¿Qué clase de plan necesitas crear?
- ¿Cómo supones que podrías mejorar la situación?

Predicciones

- ¿Cómo crees que funcionará todo?
- ¿Qué te aportará esto?
- ¿Dónde te llevará esto?
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

Relación

- Si haces esto, ¿cómo afectará a _____?
- ¿Qué impacto tendrá esto en tu equilibrio/en tus valores?
- ¿Cómo afecta esto a la situación en su conjunto?
- ¿Qué más necesitas tener en cuenta?

Emprender Acciones

- ¿Qué acciones vas a acometer? ¿Y después de éstas?
- ¿Qué harás? ¿Cuándo?
- ¿Adónde irás a partir de aquí/de este punto? ¿Cuándo lo harás?
- ¿Cuáles son tus siguientes pasos?
- ¿Cuándo los darás?

Resumen

- ¿Cómo está funcionando esto? ¿Cómo va esto?
- ¿Cómo describirías esto?
- ¿Qué crees que significa todo esto?
- ¿Cómo resumirías el trabajo/ esfuerzo realizado hasta ahora?.

CONCLUSIÓN

Las preguntas poderosas son fundamentales en el coaching debido a su capacidad para despertar la introspección, generar reflexión, autoconocimiento, facilitan el aprendizaje, estimulan la creatividad, promueven el cambio y transformación personal. A través de estas preguntas, el coach ayuda al coachee a explorar más allá de las respuestas superficiales y a profundizar en su interior, lo que conlleva varios beneficios clave:

Autoexploración profunda: Las preguntas poderosas invitan al cliente a reflexionar sobre sus creencias, valores, metas y deseos más profundos. Esto promueve una autoexploración profunda y ayuda al cliente a obtener claridad sobre quién es y qué desea en su vida.

Generación de nuevas perspectivas: Desafían los patrones de pensamiento limitantes y estimulan el pensamiento creativo. Ayudan al coachee a ver situaciones desde diferentes ángulos, lo que puede llevar a la generación de nuevas perspectivas y soluciones innovadoras.

Conciencia de los bloqueos y obstáculos: Mediante preguntas poderosas, el coach puede ayudar al coachee a identificar y comprender los bloqueos emocionales, las creencias limitantes o los patrones de comportamiento que puedan estar obstaculizando su progreso.

Compromiso y responsabilidad: Se fomenta la toma de conciencia y el compromiso del cliente hacia el logro de sus metas. Al explorar sus motivacio-

nes y valores, el cliente se compromete con mayor determinación y adquiere responsabilidad personal sobre sus acciones y decisiones.

Cambio y crecimiento personal: Las preguntas poderosas abren la puerta al cambio y al crecimiento personal. Ayudan al coachee a identificar nuevas posibilidades, establecer metas claras y diseñar planes de acción concretos.

Finalmente, las preguntas poderosas permiten que el cliente descubra sus propias respuestas, se empodere y tome acciones que lo lleven hacia una vida más satisfactoria y significativa.

Bibliografía

Fuentes consultadas

- ⇒ <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>
- ⇒ <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- ⇒ <https://www.santander.com/es/stories/coaching-vs-mentoring>
- ⇒ <https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2016-01-21-COACHING%20el%20m%C3%A9todo%20por%20excelencia%20para%20gestionar%20cambios%20en%20t%C3%ADa%20y%20en%20tu%20vida%20UCM.pdf>
- ⇒ <https://becomearigato.com/coaching/diferencia-coaching-coach-coachee/>

Los artículos publicados en este boletín son responsabilidad exclusiva de sus autores, en contenido y forma.

DIRECTORIO

Director Dicunoc: René Juárez

Autor: Eliseo De León (Profesor Investigador)

Diseño y Estilo : Fred Rivera (Profesor Investigador)

La Dirección General de Investigación del Centro Universitario de Occidente (Dicunoc)
"José Baldomero Arriaga Jerez",

es una dependencia del Centro Universitario de Occidente, cuya misión es el desarrollo de la Investigación Científica en todos los campos del conocimiento. Se interesa especialmente en impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo regional y local en el área de influencia del CUNOC que comprende los Departamentos del Sur-Nor-Occidente del país.