

COACHING PARA PROMOVER LA CULTURA DE COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES

Meritxell Obiols Soler

RESUMEN

En este trabajo se afronta, de una forma comprensiva, el coaching como metodología adecuada para promover la cultura de compliance en las organizaciones. Para ello, se señalan aquellos aspectos a tener en cuenta para propiciar una cultura de compliance de calidad. Se hace una aproximación a los principales elementos clave para el desarrollo de este proceso de coaching. Termina este estudio con la presentación de algunas dinámicas de coaching para su implementación progresiva de forma sostenible. En definitiva, la finalidad de este trabajo es reflexionar sobre el proceso de transformación cultural, facilitando algunas orientaciones y recursos para el compliance officer.

Palabras clave: coaching, compliance, metodología, recursos, dinámicas, habilidades comunicativas, misión, visión, valores

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se está encaminando hacia un proceso de implantación de una cultura ética de sus decisiones y acciones; de ahí que esta realidad tenga que contemplar, como un componente fundamental, la búsqueda de formas de dinamizar y facilitar este proceso de transformación cultural.

Esta tarea incluye una serie de aspectos que se consideran importantes a la hora de afrontar este complejo proceso, donde interactúan diferentes factores o dimensiones no sólo de tipo cognitivo, sino también de tipo emocional. Su desarrollo se ha concretado en diferentes apartados, que contemplan los aspectos más relevantes del tema que nos ocupa:

- a) En primer lugar, se efectúa un breve análisis de lo que significa el coaching. Este panorama reclama, entre otros aspectos, la adecuación de esta metodología como facilitadora de procesos de transformación cultural, en nuestro caso, de transformación hacia una cultura de compliance.
- b) Se presentan aquellos componentes que necesitamos tener presentes en toda intervención de coaching, como los enfoques teóricos que fundamentan dicha intervención.

c) Por último, se presentan algunas estrategias y dinámicas de coaching para promover la cultura de compliance.

1. CONCEPTO DE COACHING

Coaching es una palabra polisémica en inglés. Por una parte tiene un significado parecido a coche o autocar. Es posible que veamos esta palabra escrita en los grandes autocares que recorren los Estados Unidos (*American coach*). De hecho, la palabra se empezó a utilizar en el siglo XV para referirse a los coches de caballos; también carrozas y después diligencias, siempre tiradas por caballos. El sentido que aquí tiene *coaching* es: “*instrumento que sirve para transportar a una persona importante de donde está a donde quiere estar*”. Este mismo significado es el que tiene actualmente, pero en la dimensión de desarrollo personal.

En 1870 surgió en Inglaterra *The Coaching Club*, que era una sociedad relacionada con los coches de caballos; en 1875 se extendió por América. Es interesante observar que actualmente coexisten dos *Coaching Club*, con la misma denominación y con significados totalmente diferentes: coches de caballos en un caso y coaching como desarrollo personal por otro.

El origen de *coach* relacionado con los coches de caballos explica que otra acepción de *coaching* sea: conducir, controlar, dirigir. Desde esta perspectiva de los coches de caballos, *coaching* significa adiestrar; en primer lugar a los caballos, después a otros animales e incluso a las personas. De aquí se pasa a tutelar. Fijémonos en la frase: “A tutor drives student”, el tutor conduce al estudiante, que tiene un paralelismo claro entre el “conducir” y el “orientar”.

Coaching and training son dos conceptos tan relacionados que muchas veces aparecen juntos. Significan llevar a una persona o animal hasta un cierto nivel de proficiencia. En ambos casos se ha traducido al castellano por “entrenamiento”. Hay que reconocer que son palabras de difícil traducción, por eso a veces se dejan sin traducir. En todo caso, *training* se refiere más bien a adiestramiento cuando se refiere a animales y a formación cuando se refiere a personas; mientras que *coaching*, cuando se traduce, equivale a entrenamiento.

El concepto de entrenamiento se remonta a la prehistoria. Hay evidencia que había entrenadores en Olimpia en 776 a. de C., cuando surgieron los primeros juegos olímpicos. Desde entonces siempre ha habido entrenadores relacionados con el deporte. Aunque es en la primera mitad del siglo XIX cuando se inicia una proliferación de esta práctica, sobre todo cuando surgen deportes como el fútbol, baloncesto, rugby, etc.; se inician las competiciones deportivas nacionales e internacionales; se restauran los Primeros Juegos Olímpicos de la época moderna en Atenas en 1896, etc. Al entrenamiento en estos deportes se le denominó *coaching* y así se le denomina actualmente. La palabra *coach* significa, por tanto, entrenador deportivo. Pero también se utiliza en el sentido de entrenamiento personal.

1.1. Antecedentes del coaching

Los antecedentes del *coaching* personal se remontan a la palabra mentor. Homero, en *La odisea* habla de Mentor, amigo de Ulises, rey de Ítaca. Antes de marchar a la guerra de Troya, Ulises le confía a Mentor la educación de su hijo Telémaco. Ulises le dijo a Mentor: “*Enséñale todo lo que sepas*”. Mentor así lo hizo: se dedicó a aconsejarle y prepararle para la vida. Aunque Ulises tardó más de veinte años en volver, Mentor siempre se mantuvo fiel a Ulises. A partir de aquí, la palabra mentor significa un consejero sabio y de confianza.

Un buen mentor es una combinación de buen padre y buen amigo. Es la persona que ayuda al joven a pasar a la vida adulta; sirve de guía y orientación; desarrolla conocimientos, habilidades, competencias y virtudes; ayuda al logro de los proyectos personales; hace orientación profesional; sirve de modelo de comportamiento; colabora en el desarrollo personal y toma una responsabilidad compartida. Este es uno de los significados actuales de *coaching*. En el contexto educativo, mentor equivale a tutor.

Sócrates (470-399 a. de C.) inaugura en filosofía la etapa antropológica, centrada en la persona (antropos= persona). Adopta como lema la inscripción del frontispicio del templo de Delfos: Γνωθι σεαυτόν (*gnoci seavton*, conócete a ti mismo), que es uno de los objetivos del *coaching*. El método de la *maieutica socrática* se utiliza en el *coaching* actual. Por otra parte, Sócrates fue mentor de Platón (427-347 a. de C.), que en sus *Diálogos* presenta un claro ejemplo de *coaching*, particularmente en la *Πολιτεία* (*politeia*), que se ha convenido a traducir impropriamente por *La república*.

Aristóteles (384-322 a. de C.) *distingue entre* potencia y acto: lo que somos y lo que podemos llegar a ser. El *coaching* se propone ayudar a pasar de lo primero a lo segundo. Gobernar esclavos es fácil, lo difícil es gobernar a hombres libres, decía Aristóteles. El *coaching* se propone que los hombres libres se gobiernen a sí mismos. Para ello se necesitan una serie de virtudes: prudencia, rectitud, buen humor, justicia, sinceridad, laboriosidad, sencillez, responsabilidad, puntualidad, paciencia, agradecimiento, etc. La virtud está en el término medio: la generosidad, entre la prodigalidad y la avaricia; la amabilidad, entre la hostilidad y la adulación. Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco* dice: “*Cualquiera puede enfadarse, eso es algo sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo*”. El *coaching* se propone desarrollar competencias para responder mejor a los retos aquí planteados.

La palabra *coaching* aparece mucho más tarde: probablemente en los años ochenta. Si bien conviene señalar que hacia 1850 ya se utilizaba *coach* en las universidades inglesas para referirse al tutor personal que ayudaba a los estudiantes a preparar los exámenes.

Antes de que aparezca el *coaching*, tal como se entiende hoy en día en las empresas, de la orientación en general. Citemos las aportaciones de la psicología humanista, principalmente representada por Carl R. Rogers (1902-1987), cuyas aplicaciones al

coaching son evidentes: consideración positiva y aprecio por la dignidad del otro; autenticidad (genuinidad: capacidad de ser "uno mismo"); concreción: capacidad de expresión específica de los sentimientos del otro; confrontación: acción que pone al cliente en contacto consigo mismo; inmediatez: habilidad para discutir directa y abiertamente lo que pasa *hic et nunc*; autorrevelación apropiada, como extensión de la autenticidad; empatía; respeto, etc. En general, en los libros de *coaching* no se cita su inspiración rogeriana, que conviene reconocer.

En el *counseling* se han dado multitud de enfoques (rasgos y factores, conductista, psicoanalítico, humanista, cognitivista, ecléctico, sistémico, integrador, etc.) que en gran medida han derivado en formas de psicoterapia. El modelo clínico ha pesado más que los planteamientos dirigidos a la prevención y el desarrollo personal. Esto puede explicar, en parte, porqué surge el *coaching* como una ayuda para el crecimiento personal y profesional.

El aprendizaje en los adultos está motivado para afrontar las situaciones de la vida real de forma más eficiente. En este sentido el *coaching* recoge las aportaciones sobre el desarrollo de la autoestima, habilidades de vida (*life skills*), competencia social (*social skills*), habilidades de afrontamiento (*coping skills*), etc. El desarrollo de las competencias de liderazgo son otro aspecto importante en el *coaching*.

1.2. Surgimiento del coaching

Se sabe que en los años sesenta se difundió el *developmental counseling* como reacción al excesivo predominio del modelo clínico y del enfoque psicoterapéutico en orientación. En estos mismos años, parece ser que se utilizó la palabra *coach* en Nueva York para referirse a las personas con retrasos escolares. Posteriormente derivó en *coaching* personal y *coaching* empresarial.

Hasta los años ochenta la palabra *coaching* prácticamente no aparece en la literatura. Cuando lo hace, es bajo la influencia de la psicología deportiva. Recordemos el uso de *coaching* como entrenamiento, donde el *coach* (entrenador) es un líder en el equipo. El liderazgo es un aspecto importante en el *coaching*.

Esto contribuye a explicar por qué el *coaching* se ha desarrollado en las organizaciones y permanece ignorado en la educación formal. Se han desarrollado programas de formación de *coaches* de reconocido prestigio en el Harvard School of Busines, The Center for Creative Leadership, The Hudson Institute y otras organizaciones implicadas en la formación de ejecutivos y directivos para las empresas. Hay *coaching* para el liderazgo, *coaching* ejecutivo, *coaching* para el cambio (change agent), *coaching* personal, *coaching* empresarial, etc.

Hay una serie de expertos que han desarrollado cursos, y a veces publicaciones, que conviene conocer. Entre ellos están Tim Gallwey, John Whitmore, Thomas Leonard, Anthony Robbins, Laura Divine, James Flaherty, Marshall Goldsmith, Richard Kilburg, Mary O'Neil, David Petersen, Jim Selman, Robert Witherspoon, Richard Boyatzys, Talane Miedaner, etc. A continuación se expone brevemente la aportación de algunos de estos autores por su papel en el origen y desarrollo del *coaching*.

W. Timothy Gallwey fue el capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard y se propuso aplicar los conocimientos adquiridos en sus entrenamientos (*coaching*) al desarrollo personal. En los años setenta introduce el enfoque del “juego interior” (*the inner game*): “*Siempre hay un juego interior que se está jugando en tu mente, independientemente del juego exterior que estás jugando. De cómo te comportes en este juego interior, dependerá el éxito o el fracaso de tu juego exterior*”. Tim Gallwey aplica el “juego interior” al tenis, golf, música, trabajo, etc. Los objetivos de este enfoque son: ayudar a aprender a aprender y pensar por sí mismo; ayudar a los gestores y managers a aprender a ser un buen *coach* con sus subordinados (*how to coach*); ayudar a los líderes a crear organizaciones de aprendizaje (*learning organizations*); ayudar a las personas que trabajan en equipos a aprender a trabajar juntos de forma más efectiva. Para ello ofrece un método de auto-observación: mente tranquila, control de la ansiedad, pensamiento positivo, relajación concentrada, etc. Ha escrito diversas obras sobre estos temas; generalmente todas ellas llevan la expresión “inner game” (juego interior): *The inner game of tennis*, *The inner game of golf*, *The inner game of music*, *The inner skiing*, *The inner game of work*, etc.

John Whitmore nació en 1937. Fue un reconocido piloto de Formula uno entre 1960-1966. Después, una vez finalizada su carrera deportiva, se dedicó a estudiar física, psicoterapia y psicología del deporte. En 1978 montó en el Reino Unido una escuela de tenis, golf y sky, basada en los principios el Inner Game (Juego interior) de Tim Gallwey. Después irá adaptando este *coaching* al mundo empresarial y personal. Su enfoque se conoce como GROW, que es el acrónimo de Goal (objetivo), Reality, Options, Will (voluntad), que son los cuatro elementos clave de una sesión de *coaching*. Ha publicado *Coaching for Performance*, que es un bestseller traducido a 11 idiomas. Ha sido elegido “Nº 1 Leading business coach of the UK” por el periódico *The Independent* (30 noviembre de 2003).

Tim Gallwey y John Whitmore se consideran como dos de los fundadores del *coaching*. Entre los dos fundaron *Inner Game Ltd.*, empresa dedicada a formar en *coaching* y a difundirlo. Es interesante observar que los dos proceden del mundo del deporte profesional, que aplicaron principios del entrenamiento deportivo (*coaching*) al desarrollo personal y profesional (*coaching*). Esto puede explicar, en cierta medida, la polisemia de la palabra *coaching* y su difícil traducción al castellano.

Thomas J. Leonard (1955-2003) es considerado como uno de los creadores del *coaching* moderno. En 1992 fundó la Coach University y en 1994 la ICF (Internacional Coach Federation). Ha publicado *The portable coach*, *Becoming a coach*, *Coaching Forms Book*, etc. En 2001 fundó CoachVille, que es la comunidad de coaches profesionales y centro de formación más grande del mundo, con más de 67.000 miembros en 78 países.

2. HACIA UNA CULTURA DE COMPLIANCE. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

En relación al concepto de transformación cultural que, por ende, implica un cambio de actitud, se está en situación de destacar aquellos aspectos que le son comunes (Álvarez González, 2005a, Álvarez González y Rodríguez Moreno, 2006):

- *El proceso de transformación cultural requiere de un tiempo determinado.* Dicha transformación la hace fácil o difícil el tiempo de que se dispone para llevarla a cabo y el momento en que se produce, que puede ser adecuado o no.
- *Constituye una situación de cambio y/o ruptura con lo anterior.* Todo cambio puede ser incluso traumatizante si no se prepara a la persona. Este cambio o ruptura supone salir de un contexto y entrar en otro, que, en la mayoría de los casos, no se parece al anterior. Este proceso se ha de preparar previamente para que las personas sepan lo que se van a encontrar y cómo adaptarse a esa nueva situación.
- *Se plantean diferentes alternativas/trayectorias/propuestas.* Se han de poner sobre la mesa todas las alternativas, propuestas, trayectorias en el caso de que se quiera realizar una correcta transformación hacia la cultura de compliance.
- *Se requiere de una plena implicación por parte de los interesados, que son todas las personas que forman parte de la organización.* Las personas que tienen que hacer realidad esta transición son los sujetos activos del proceso. Ellos y solo ellos son los que tienen que asumir dicho proceso. El resto de agentes implicados (personas directamente responsables, como el Equipo Directivo y el compliance officer) deben acompañarlos y estar a su lado cuando necesiten ayuda.
- *Implican una adaptación personal y social a la nueva situación.* Estos procesos de cambio y, a veces de ruptura, suponen proceso de adaptación personal y contextual a la nueva realidad.
- *Comportan momentos críticos antes, durante y después.* La complejidad de los procesos de transformación cultural requiere de una preparación (antes), de una puesta en ejecución (durante) y de un seguimiento (después). Se ha de preparar el proceso, se ha de acompañar a la persona en la ejecución y se ha de hacer un seguimiento para comprobar si el proceso de cambio que se está ejecutando está siendo el adecuado.
- *Se ponen en juego tres dimensiones: la cognitiva, la emocional y la social.* Para desarrollar, de forma plena, este proceso se ha de tener en cuenta la dimensión cognitiva (competencias para hacer realidad esta cultura de compliance), la dimensión emocional (competencias emocionales) y la dimensión social (tener en cuenta a los que nos rodean).
- *Se han de describir los sentimientos y emociones y prevenir o gestionar los que sean negativos.* Se ha de tomar conciencia de cómo las emociones desempeñan un papel importante en los procesos de transformación cultural. Es necesario conocer

las propias emociones y las de los demás para luego controlarlas. Estos procesos tienen efectos importantes sobre los estados emocionales y se han de evitar en todo momento las emociones negativas (ansiedad, temor, ira, miedo, incertidumbre, rechazo, desconfianza, etc.).

- *Hay que saber gestionar tanto la impulsividad como la inhibición (autocontrol).* En estos procesos las personas no pueden ser impulsivas, ni inhibirse, sino que debe ser reflexivas, si quieren abordar de forma adecuada esta transformación y hacerla efectiva con éxito y sostenibilidad en el tiempo. Se necesita una adecuada regulación emocional durante todo el proceso (básicamente, asertividad), pensando sobre todo en el rol del compliance officer.

4. ENFOQUES O MODELOS DE COACHING

No parece existir unanimidad entre los especialistas en *coaching*, al delimitar sus modelos y tampoco es nuestra intención en este artículo reflejar las posibles clasificaciones. Según Banner, citado por Gordillo (2008), los enfoques teóricos más generales son: *el psicodinámico, conductista, centrado en la persona, cognitivo y sistémico*. Cada uno presenta un foco de atención diferente, ya sea el inconsciente, las conductas observables, el autoconcepto, el pensamiento o el entorno, respectivamente, a los que nos vamos a referir, de forma sucinta.

Modelo psicodinámico o clínico. Se centra en las fases de toma de conciencia (precontemplación, reflexión y descubrimiento), siendo su objetivo fundamental que las personas logren una mayor autocomprensión de ellos mismos y, de este modo, consigan realizar los cambios necesarios en su manera de actuar. Para que este modelo resulte eficaz es necesario llegar a conocer muy bien a las personas, y, para ello, se precisa que el compliance officer disponga de cierta formación psicológica, que le permita llevar a cabo inferencias acertadas y actuar, de forma objetiva y eficaz, sobre las personas que forman parte de la organización.

Modelo conductual. Este modelo centra la atención, casi exclusivamente, en las conductas específicas, considerando que los cambios solamente pueden darse si las personas comprenden el impacto de sus conductas en sí mismas y en los demás, y actúan en consecuencia.

Modelo centrado en la persona. Focaliza la atención en el proceso de interrelación que ayuda a las personas a llegar a ser sí mismas, lo que implica una profunda experiencia de elección personal. Las personas esperan mantener una conducta consistente, de acuerdo con su autoconcepto, conducta que se dirige hacia la autorrealización.

Modelo cognitivo social. En este caso, el lenguaje es determinante y, por tanto, el foco de atención. Lo que decimos sirve para dar sentido y reconstruir nuestra historia personal, en nuestro caso, en relación a la empresa donde se trabaja, dentro de un marco de referencia concreto, que se va configurando en base a determinadas experiencias de vida. Su mayor inconveniente es que el *compliance officer* realice interpretaciones subjetivas, en base a su propia historia personal, en vez de a la historia de las personas de la organización, que son las que deben primar.

Modelo sistémico. Este modelo, aplicado a diversos campos del conocimiento, parte de la premisa de que las personas son parte del sistema en donde se hallan inmersas; por tanto, cambiar sus conductas implica modificar el sistema. Este modelo trata de conseguir la implicación de personas, equipos y organizaciones en la construcción del conocimiento, con el fin de actuar eficazmente ante los desafíos que plantea el entorno. Entiende que el ser humano es el principal activo de una organización y, por tanto, el impulsor del aprendizaje y del cambio.

La amplia difusión del *coaching*, en distintos ámbitos, ha promovido la aparición de **modelos específicos** que, si bien coinciden en muchos de sus principios con los anteriormente descritos, acotan su intervención a campos y situaciones concretas. Cabe citar el modelo G.R.O.W (Whitmore, 2003), que centra su atención en el establecimiento de metas y creación de planes de acción estructurados; el modelo de Seligman, que enfatiza en la resiliencia como premisa de actuación ante el fracaso; el modelo CoachVille, centrado en la necesidad de percibir la distancia entre el estado presente y el estado deseado para que exista desarrollo; o el modelo DBM (*Development Behaviour Modeling*), que tiene su origen en la programación neurolingüística, orientado al desarrollo humano mediante la aplicación de técnicas de modificación de conducta.

Ninguno de los modelos descritos debe entenderse como un modelo estándar, puesto que las posibilidades de aplicación son muy variadas. El *coaching* opera en todas las dimensiones del ser humano: en el *ámbito personal* (desarrollo de competencias y capacidades), *profesional* (desarrollo de la carrera) y *social* (adaptación al medio, supervivencia).

5. AGENTES IMPLICADOS EN EL COACHING PARA LA TRANSFORMACIÓN HACIA UNA CULTURA DE COMPLIANCE

Muy en consonancia con las premisas de los modelos mencionados, el *coaching*, desde una vertiente empresarial, encaja perfectamente con los nuevos roles de los agentes implicados en el proceso de transformación cultural, considerando al compliance officer (*coach*) como “facilitador” de todo este proceso.

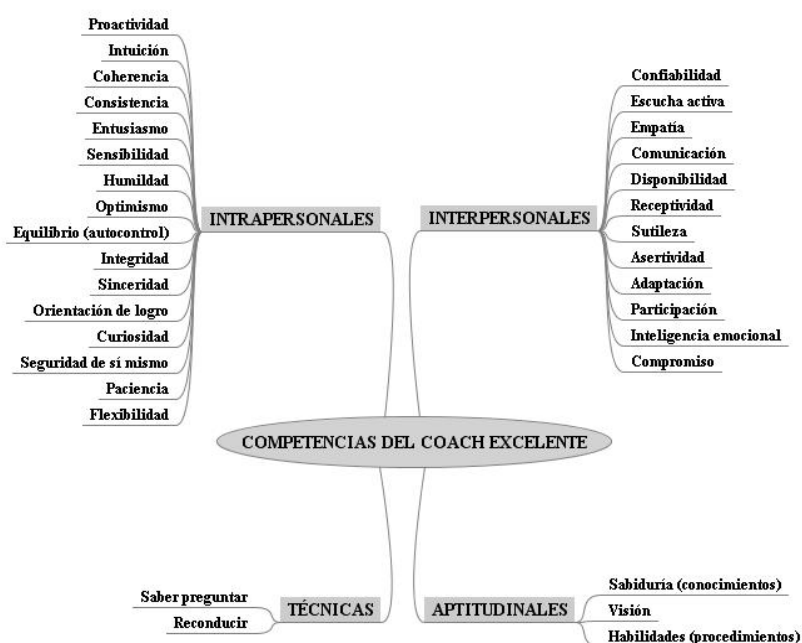
Según Bayón *et al.* (2006: 47), “el *compliance officer-coach* puede desempeñar siete roles distintos en la relación con las personas que forman parte de la empresa: mentor, socio, investigador, espejo, guía y notario”.

- Como mentor, coordina, modela, encauza y analiza. Además, mantiene una escucha activa, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por cada una de las personas de la empresa, estén en la posición que estén dentro del organigrama.
- Como socio, comparte responsabilidades, define estrategias, negocia, se involucra. Además, se compromete con la confidencialidad y la transparencia.

- Como investigador, asume una función indagadora; pregunta, descubre necesidades, muestra curiosidad, pero a la vez lo hace con rigor.
- Como espejo, refleja una imagen veraz de lo que observa en la empresa, una imagen no sesgada, es honesto, directo y procura hacer ver al equipo humano de la empresa sus fortalezas y potencial.
- Como formador, dota de herramientas, reta y estimula el pensamiento, ofrece estrategias y opciones de respuesta.
- Como guía, orienta, anima, sugiere y encamina, pero siempre con la libertad suficiente como para que las personas sean quienes vayan tomando las decisiones de lo que quieren o no quieren hacer.
- Como notario, ejerce la función normativa, comprueba los avances producidos, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza el seguimiento y ayuda al aprendiz a reevaluar su progreso.

Si a nivel teórico resulta fácil delimitar estos roles, en la práctica la separación es más compleja, llegando a coincidir varios roles en quién asume el papel de *compliance officer*. Si tenemos en cuenta la variedad de roles y funciones que pueden aplicarse durante el proceso educativo, resulta conveniente que el *coach* cuente con una amplia gama de competencias para ejercer con éxito su cometido. Las competencias giran en torno a estas cuatro dimensiones: *aptitudinales* (referidas a conocimientos y habilidades), *intrapersonales* (de personalidad), *interpersonales* (de relación con los demás) y *técnicas* (de manejo de herramientas específicas). En la figura 1 presentamos las competencias propias de un buen *coach*.

Figura 1. Competencias del compliance officer- coach excelente



En síntesis, “un gran coach habla poco, escucha mucho y facilita el proceso de pensamiento de las personas” (Haneberg, 2006: 3). En nuestro caso, se convierte en un guía que focaliza su atención en los deseos y expectativas de las personas que forman parte de la empresa y procura que éstas descubran por sí mismas y desarrollen su autonomía durante el proceso formativo, en base a sus propias creencias y valores.

En correspondencia con el *compliance officer- coach*, se encuentran las personas que forman parte de la organización. Éstas requieren comprometerse en este proceso, tomar parte en la resolución de conflictos, asumir la responsabilidad de sus decisiones y esforzarse en afrontar las dificultades y cumplir con las obligaciones pactadas. Además, dedican tiempo a formarse y necesitan ser humildes asumiendo sus errores. Se necesitan personas eminentemente activas en su proceso de desarrollo, y su labor básica radica en completar el puzle que ha iniciado el *compliance officer- coach* y que requiere de un trabajo en equipo colaborativo y cooperativo.

Al igual que el *compliance officer- coach*, las personas de la empresa deben poseer, como punto de partida, una serie de competencias para que el proceso tenga éxito. Es lógico pensar que sean menos numerosas, puesto que irán adquiriendo unas y afianzando otras, tratando de mejorar su desempeño. Aquello que define a un equipo de personas con posibilidades de conducir con éxito un proceso de transformación cultural, más que su pericia en habilidades, conocimientos y técnicas, es su buena disposición hacia el cambio. Las competencias inter e intrapersonales del equipo humano se muestran en la figura 2.

Figura 2. Competencias de las personas de una empresa en proceso de transformación cultural



En definitiva, los agentes del proceso de *coaching* para la transformación hacia la cultura de compliance deben compartir diversos valores básicos, sintetizados en estas competencias: de *aceptación* (de los objetivos y expectativas de la empresa), *acción* (para salir de la zona de confort), *autenticidad* (para generar confianza mutua), *coraje* (para asumir los riesgos del proceso), *desapego* (para mantener la objetividad), *efectividad* (para conseguir realmente resultados), *aprendizaje* (para afianzar la autonomía), *respeto* (para que realmente exista libertad) y *orientación al logro* (para mantenerse motivados).

5. ESTILOS Y ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Autores como Jepsen, 1974; Johnson, 1978; Harren, 1979; Krumboltz, 1979; Blustein, 1987; Niles, et al. 1997; Corominas, 1999; Álvarez González, 2005a; Álvarez González y Rodríguez Moreno, 2006, entre otros, han señalado que en procesos de gestión de cambio y toma de decisiones las personas pueden adoptar diferentes estilos y estrategias. Efectuada una revisión de los mismos, éstos se podrían agrupar en:

- **Activos:** Se implican desde el primer momento en el proceso y son conscientes de su papel. Sienten la necesidad de tener que asumir los cambios necesarios para hacer efectiva la cultura de compliance y toman la iniciativa desde el principio. Se ven protagonistas y manifiestan una fuerte voluntad por implicarse en dicho proceso.
- **Pasivos:** Les cuesta más afrontar la elección. Se ven influenciados por los que le rodean a la hora de decidir con qué actitud abordan este proceso de cambio, quieren satisfacer a los demás y se sienten seguros si otras personas respaldan este proceso. En definitiva, quieren que los demás sean los que lleven la “voz cantante”.
- **Lógicos:** Manifiestan a lo largo de todo el proceso un propósito definido por afrontar sus propias decisiones y acciones, así como por querer resolver sus problemas con la ayuda de sí mismos y de los demás. Valoran los pros y contras de forma objetiva, razonada y sin precipitación. Ven este proceso como algo que forma parte de su proyecto profesional.
- **Impulsivos y emocionales:** Los sujetos se guían más por lo emocional que por lo cognitivo y suelen mostrarse un tanto impulsivos en sus actitudes y acciones. No maduran lo suficiente los diferentes pasos que han de seguir. Se mueven por impulsos emocionales y no tanto por razonamientos lógicos y racionales. Su actitud depende, en gran medida, de su estado de ánimo.

6. ENFOQUES TEÓRICOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DE LA TOMA DE LAS DECISIONES Y ACTITUDES ADECUADAS

La intervención para la transformación cultural para hacerla efectiva con éxito y sostenibilidad requiere de unos planteamientos teóricos que van a fundamentar dicho proceso. Estos enfoques se pueden agrupar en torno a dos tipos: los referidos a los problemas personales (*Modelo IDEAL de J. D. Bransford y B. S. Stein, 1993*) y los centrados en la elección profesional. Y éstos a su vez se podrían agrupar en dos modelos: *modelos descriptivos* que explican las diferentes maneras cómo las personas actúan y toman decisiones, considerándolo como un fenómeno natural (*Modelos de Tiedeman y O'Hara, 1963; Hilton, 1962; Super, 1977; Pelletier y Cols, 1991*) y los *modelos prescriptivos* que pretenden capacitar en la toma de decisiones, enseñando los factores que intervienen y las estrategias a utilizar en todo el proceso, con el fin de ayudar a tomar las decisiones y actitudes acertadas (*Modelo de Gelatt, 1962, 1973; Krumboltz, 1977, 1979; Holland, 1973, 1975, entre otros*).

Estos enfoques se centran exclusivamente en la dimensión cognitiva o competencial para enseñar a tomar decisiones y actitudes propicias, pero olvidan la dimensión emocional. Dentro de los modelos existentes destaca el modelo DECIDES de Krumbolt, que a continuación presentamos.

Consta de las siguientes fases:

1. *Definir bien la situación problemática.* Explicitar lo que se quiere lograr y el tiempo límite para implementarlo.
2. *Establecer un plan de acción.* En esta fase se han de describir las acciones necesarias para hacerlo efectivo; se ha de planificar cuándo se desarrollará cada fase y se ha de estimar el tiempo que se dedicará a cada etapa.
3. *Clarificar valores.* Clarificar los valores y considerar los beneficios.
4. *Identificar alternativas.* Barajar las diferentes opciones y alternativas.
5. *Descubrir resultados posibles.* Comparar las diferentes opciones.
6. *Eliminar alternativas.* Descartar aquellas alternativas que no responden a las necesidades planteadas.
7. *Empezar la acción.* Llevar a cabo la opción elegida.

A nivel emocional se ha de destacar el *modelo de Inteligencia emocional de J. D. Mayer., D. Caruso y P. Salovey (1999)* (Figura 3).

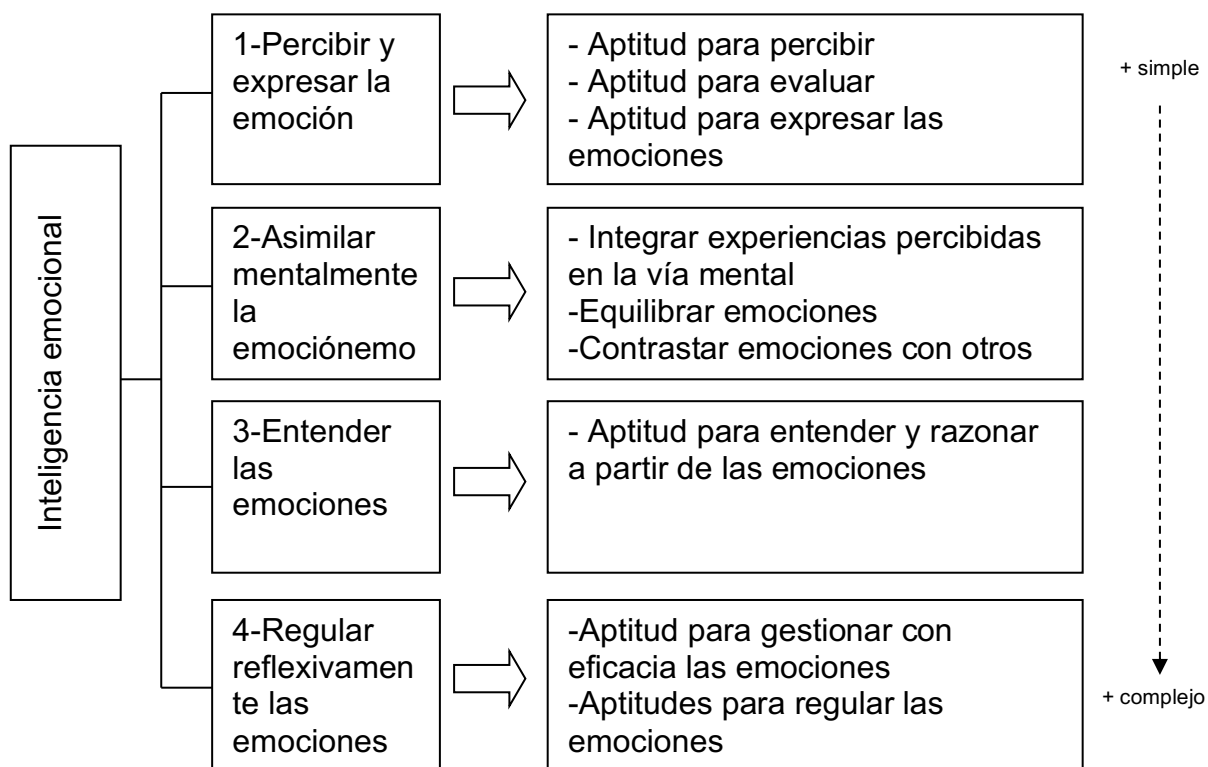


Figura 3: Modelo de Inteligencia emocional de Mayer, Caruso y Salovey (1999)

Este modelo se compone de cuatro fases que se desarrollan a lo largo de un continuo que va desde el nivel de elaboración emocional más simple al nivel más complejo:

- El nivel básico, *percibir la emoción*, supone la actitud para percibir, estimar y expresar las emociones.
- Un segundo nivel más complejo, donde tiene lugar la *asimilación mental de las emociones*. Se trata de poner bajo control cognitivo las emociones para poder asumir adecuadamente el proceso de transformación cultural.
- El tercer nivel se basa en la *comprensión de las emociones* que exige una especial habilidad para comprender y razonar desde las emociones.
- Un cuarto y último nivel donde se concreta la *gestión de las emociones*, que es la capacidad de regular las propias emociones de una manera eficaz en el proceso de transformación cultural de la organización.

7. HERRAMIENTAS ÚTILES DE COACHING PARA PROMOVER LA CULTURA DE COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES

En este apartado se presentan diversas dinámicas prácticas de coaching para facilitar la transformación hacia una cultura de compliance en las organizaciones.

7.1. El juego interior del compliance

¿Qué connotaciones negativas pueden tener estas palabras?

- Compliance
- Compliance officer
- Whistleblowers o denunciantes
- Control
- Normas
- Riesgos
- Amenaza
- Miedo
- Castigo
- Canal de denuncias
- Sanciones
- Incumplimiento de la ley
- Medidas legales, jurídicas y económicas
- Medidas disuasivas
- Medidas correctivas
- Políticas y procedimientos

¿Qué otras palabras podemos utilizar para darles una connotación positiva?

7.2. Win- Win

¿Qué beneficios obtendremos si hacemos realidad una cultura de compliance exitosa y sostenible en el tiempo? ¿Qué perderemos si no lo logramos?

- Para mí
- Para los trabajadores
- Para los mandos intermedios
- Para el Equipo Directivo
- Para el CEO
- Para el Consejo de Administración
- Para los stakeholders
- Para los clientes

- Para los proveedores
- Para la empresa

Respondidas ambas preguntas, ¿a qué conclusiones llegamos y qué vamos a hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para qué?

7.3. Metaplan

El Metaplan es una práctica enfocada a nivel grupal o de equipo, que consiste en hablar y debatir entre todos los integrantes sobre determinados temas con el fin de tomar decisiones. Es un tipo de ejercicio especialmente interesante, dado que a diferencia de otras dinámicas, permite que todas las personas que componen el grupo o equipo participen y emitan sus opiniones. Se hace anónimamente para evitar prejuicios en las aportaciones al no vincularse con la persona que las emite. Los materiales necesarios para llevar a cabo la dinámica son los siguientes:

- Rollo de papel de embalaje
- Post-its de diferentes colores
- Gometes de diferentes colores

Los pasos a seguir para realizar la práctica son:

- 1) Acordar el tema o temas a abordar con el líder del equipo.
- 2) Se envía una orden del día sobre qué se va a trabajar en la sesión.
- 3) En la sesión, el equipo apunta el tema o temas que le interesará trabajar a modo de bloques temáticos.
- 4) Cada persona apunta en un post-it una idea de cada bloque temático y la engancha en el mural. Las aportaciones facilitadas tienen que aportar soluciones sobre algún aspecto planteado, más a nivel operativo, no tanto emocional.
- 5) Al finalizar la dinámica encontraremos en el mural diferentes columnas según los temas planteados y en cada una de ellas post-it pegados con las aportaciones de cada miembro del grupo.
- 6) Cada persona escogerá un gomet de un color determinado para emitir una votación de las ideas expuestas (se habrá pactado previamente el código del color para votar).
- 7) Ejemplo:
 - Gomet azul → Mejor idea
 - Gomet verde → Idea/ aportación 'plus'
 - Gomet amarillo → Duda o petición de aclaración

- Gomet rojo → Objeción

Tras realizar el registro de toda la información captada en el mural, se podrá realizar un PAM (Plan de Acción y Mejora) para determinadas ideas. También se puede seleccionar a un miembro del equipo que se responsabilizará de gestionar las aportaciones.



7.4. Termómetro de auto-liderazgo

Esta herramienta permitirá a nuestro coachee evaluar de una forma muy dinámica su propio proceso de cambio y mejora, nos permitirá comprobar en qué punto se encuentra y en qué aspectos conviene continuar trabajando.

Se crea un triángulo con una cartulina grande que colocaremos encima de una mesa grande y se anotan en cada vértice, en unas cartulinas en forma de rectángulo, las características de una persona competente; en los dos vértices superiores situaremos Conocimientos y Habilidades, y en el inferior, Actitudes, tal como mostramos a continuación:



Entregaremos 18 trozos de cartulina a nuestro cliente, en las cuales tendrá que escribir tres conocimientos adquiridos durante el proceso de Coaching (en tres cartulinas diferentes) y tres conocimientos que necesita adquirir o desarrollar para continuar su proceso de cambio y mejora, y ser la persona que quiere llegar a ser. Igualmente, hará lo mismo con las habilidades y las actitudes.

Una vez realizado, al comentarlo, podremos valorar el camino recorrido y el que nos queda por recorrer. Este ejercicio sirve como evaluación a mitad o al final de un proceso de Coaching y en muchas ocasiones puede resultar de utilidad para detectar valores implicados sin necesidad de hablar de ellos directamente.

7.5. Posiciones perceptivas

Dado que los clientes emocionales necesitan regularse emocionalmente y responsabilizarse de sus emociones y reacciones ante ellas, todos los recursos que les permiten regularse emocionalmente son especialmente útiles.

Esta dinámica favorece que el cliente se pueda disociar de una situación, por ejemplo, en una situación conflictiva con otra persona. Cuando hay un conflicto siempre hay dos partes responsables, con lo cual esta dinámica ayuda a entender al otro. También puede resultar útil en un proceso de toma de decisiones. En esta dinámica necesitaremos dos sillas y una siempre queda vacía. Este proceso sigue una secuencia de pasos:

- El coachee se sienta en la primera silla, planteando el conflicto desde el rol del yo, desde la propia perspectiva, en primera persona, se denomina posición uno mismo (o posición self). Por ejemplo, le explico todo lo que me pasa *a mí*, expreso *cómo me siento yo* y *qué quiero que pase*, de una forma asertiva, *sin catarsis*, a modo de ensayo, para expresar todo lo que quiero decirle y todavía no le ha dicho. En los conflictos muchas veces tenemos cosas en la cabeza y no se las decimos a la otra persona. El coachee verbaliza todo lo que necesita evocar y favorece la empatía.
- Cuando ya ha verbalizado todo lo que quiere decirle al otro, se disocia y se sienta en la otra silla. Es ahora la otra persona, adopta la posición del otro. Se trata de percibir la situación como la otra persona, de ver, oír y sentir como él.
- El coach tiene que estar muy atento porque a veces es difícil adoptar el punto de vista de la otra persona y se continúa expresando su propio punto de vista.
- El coach se pone en una posición que el coachee no lo pueda ver, porque nos interesa que el dialogo sea con la silla donde está la otra persona o la decisión.
- Cuando se ha acabado el dialogo desde el punto de vista del "otro" el coachee se levanta y adopta una tercera posición, el rol de un observador disociado, que ha visto la discusión desde fuera. Se puede evocar o construir la experiencia viendo y oyendo como si se viera una película con uno mismo, participando de ella en el ambiente. Y desde fuera el coachee se tiene que preguntar qué le diría a las dos personas. En esta tercera posición no se suelen experimentar las sensaciones ni emociones, como en las dos anteriores. Al disociarse la persona se separa de la experiencia emocional y puede observar más objetivamente. En términos de PNL "estamos disociados". El objetivo de esta posición es hacer evaluaciones desapasionadas. En esta posición es más sencillo darse cuenta de los recursos que se necesitan para cambiar el rumbo de la interacción en dirección a un resultado deseado.
- Cuando ya se ha acabado el rol del observador se vuelve a empezar la dinámica. El coachee se vuelve a sentar en la primera silla adoptando de nuevo la posición self y puede contestar a todo lo que le han dicho. Se hace otra ronda completa.

- En la segunda ronda cada parte tiene que tomar su propio compromiso. A lo mejor no se puede tomar un compromiso pero sí se pueden dejar claras algunas líneas. En el caso de conflictos personales el peligro es que la persona vea al otro como único culpable de la situación.
- Es muy interesante verbalizar la posición de la otra persona, le puede ayudar al coachee a entender más plenamente la posición de la tercera persona.
- Cuando nos encontramos en la Posición Uno Mismo o en la Posición Otro vamos a asociarnos a ello y, por lo tanto, nuestros sentimientos y sensaciones corporales estarán incrementados. Éstas son las señales más importantes a tener en cuenta.
- La posibilidad de percibir una situación desde estos tres lugares nos da flexibilidad, comprensión, apertura y nos permite contactar con los recursos que podrían resolver mejor el conflicto.
- Hay personas que sólo perciben, piensan y actúan desde sí mismas. Se encierran en su propio modelo de mundo. Otras personas se ubican tanto en la posición del otro que dejan de percibir sus propias necesidades, pensamientos y sentimientos. Las personas que ven todo desde afuera corren el riesgo de comprometerse poco en la interacción. Pero puede ocurrir que esta posición se adopte de forma permanente, dando como resultado una persona distante, alejada de todo compromiso.

7.6. DAFO

Este recurso también resulta de gran utilidad para coachees de tipología emocional, ya que les conecta con sus fortalezas y evita queden atrapados en sus debilidades y en las cosas que no pueden cambiar.

Es una herramienta que se resulta útil al principio del proceso de Coaching y que se utiliza para que el cliente tome conciencia de sus cualidades, su potencial y también de sus áreas de mejora. La palabra DAFO hace referencia a las iniciales de las cuatro palabras que caracterizan este cuadro de análisis: **D**ebilidades y **F**ortalezas son internas (Ej. una debilidad puede ser la susceptibilidad de algunas personas de la organización y una fortaleza podría ser su perseverancia), mientras **A**menazas y **O**portunidades son externas (Ej. una amenaza puede ser la crisis económica y una oportunidad puede ser trabajar en una empresa que no se ha visto demasiado afectada por la crisis). Valoramos cada una de ellas de 1-10 en función de su nivel de relevancia, siendo 10 las más relevantes y 1 las menos relevantes.

Este ejercicio del inventario es importante porque muchas veces nos encontraremos con gente que no tiene el vocabulario para describirse a sí mismo. A partir del trabajo del DAFO empezará la conversación con las personas de la organización. Por ejemplo, hecho el DAFO la pregunta ¿de toda esta situación qué es lo que quieres cambiar?

Hay variantes del DAFO, que consisten en definir al individuo en relación a sus distintos roles: ¿en tu rol de directivo que te define? ¿En tu rol de colega que te define?

El Coaching tiene como objetivo fortalecer la autoestima del cliente. Por eso, en la lista la mayoría son cualidades positivas, porque al mismo tiempo se utiliza como herramienta para fortalecer la autoestima, sobre todo si la persona tiene inseguridades o no se conoce bien a sí misma.

Modelo de matriz DAFO (valorar de 1-10):

Debilidades (<i>internas</i>)	Amenazas (<i>externas</i>)
Fortalezas (<i>internas</i>): 10 como <i>mínim</i>	Oportunidades (<i>externas</i>)

7.7. Seis sombreros para pensar

Edward de Bono (2005) propone un método sencillo pero efectivo para mejorar nuestra manera de pensar y evitar ser confusos e ineficaces. Si nos “ponemos” un sombrero, podemos centrar y enfocar el pensamiento. Si “cambiamos” de sombrero, podemos redirigir nuestro pensamiento. Si nuestro pensamiento se precisa, nuestra argumentación resulta más centrada y productiva. Para esta dinámica, valoraremos nuestra decisión pasando por cada uno de estos “sombreros” y respondiendo con detalle a las siguientes preguntas relacionadas con el proceso de implementación de la cultura de compliance en la empresa.

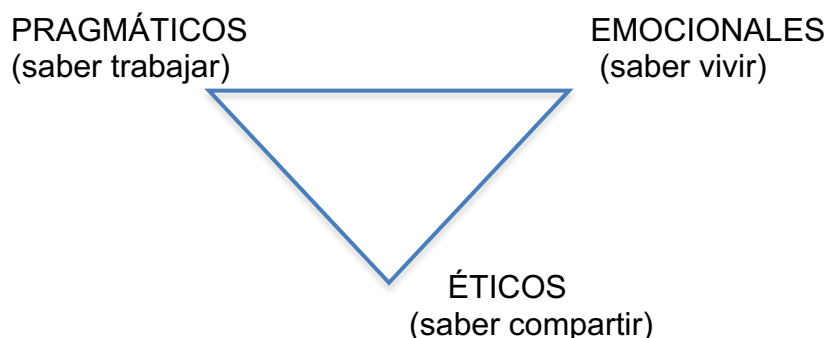
Dependiendo del número de personas participantes, dividiremos el gran grupo en grupos más pequeños de 5-6 personas.

-  : hechos, cifras, información objetiva. ¿Qué elementos objetivos tengo? ¿Hasta qué punto son reales o probables? ¿Qué está pasando? ¿Cuál es la situación sobre la cual debo decidir?
-  : emociones y sensaciones, sentimientos. ¿Qué intuición tengo? ¿Qué emociones me despierta cada opción? ¿Cómo me siento ante esta situación?
-  : lógico, negativo. ¿Parto de la buena base? ¿Es la única posible? ¿Qué variable importante me dejo por analizar? ¿Qué es lo peor que podría pasar ante cada una de las opciones posibles?

-  : positivo, constructivo. ¿Qué es lo más positivo de todo? ¿Qué es lo que me hace más ilusión? ¿Qué pondré de mi parte para que todo vaya bien? ¿Qué es lo mejor que podría pasar ante cada una de las opciones posibles? ¿Qué intentaría si supiera que no voy a fracasar?
-  : creatividad, ideas nuevas. ¿Qué información nueva puedo aportar? ¿Desde qué posición nueva puedo mirar la decisión a tomar? ¿Qué más puedo hacer?
-  : control de los demás sombreros y pasos para pensar. ¿Qué necesito hacer a partir de ahora? ¿Hasta qué punto esta decisión es coherente o no conmigo mismo? ¿Con qué de mí mismo es coherente y con qué de mí y de mi entorno es incoherente? ¿Qué decido finalmente?

7.8. Eje de valores triaxial

Dado que para las personas de tipología mental es muy importante trabajar los valores y más, cuando se presentan en forma de “reto intelectual” como es el caso de este recurso de trabajo. Tal como propone Simon Dolan (2012) con su eje de valores triaxial:



Realizamos un triángulo invertido en una hoja o cartulina y proporcionamos unas papeletas para poder escribir en cada uno de los vértices aquello que nos interesa. La propuesta permite trabajar los valores de las personas que participan de la dinámica y de la propia organización, de manera que se revisen desde tres fuentes importantes de satisfacción y desarrollo personal: *saber vivir, saber compartir y saber trabajar*.

La pregunta central aquí es: *¿Qué valores te definen y qué valores te faltan de cada eje para alcanzar la plenitud y el bienestar? ¿Cuáles te ayudan o te frenan en el logro de tus objetivos? ¿Qué valores definen y qué valores faltan a la organización de cada eje para alcanzar la plenitud y el bienestar? ¿Cuáles os ayudan y cuáles os frenan en el logro de vuestros objetivos relativos a la implantación de la cultura de compliance?*

Resulta práctico poder definir los 6 valores más importantes que han permitido ser quienes son. Conviene tener muy presente que el máximo logro resultaría del equilibrio sostenible entre los tres ejes de valores.

A partir de aquí, para no quedarnos únicamente “con la foto” de la situación, hay que construir un PAM (Plan de Acción y Mejora) para desarrollar los ejes más desatendidos o potenciar aún más los que se encuentran en un punto de mejora.

7.9. Mandala

Representación esquemática o simbólica de la visión de las personas y de la organización a 5 años vista. En una cartulina realizamos un círculo que dividimos en 4 cuadrantes, con instrucciones para cada cuadrante de la siguiente forma:

1. Cuadrante superior izquierdo: *“quién queremos ser en el 2027”*.
2. Cuadrante superior derecho: *“qué queremos aprender para lograrlo”*.
3. Cuadrante inferior derecho: *“qué necesitamos dejar de lado y de qué nos tenemos que desprender”*.
4. Cuadrante inferior izquierdo: *“cuáles serán nuestras fuentes de energía”*.
5. Escribir un lema que nos identifique, que nos dé fuerza, que nos ayude a conectar, en la parte inferior del círculo.

Usando recortes de periódicos, revistas de todo tipo, principalmente imágenes, los participantes construye su mandala de empresa.

7.10. Escultura humana móvil

El objetivo de esta dinámica es “esculpir” y escenificar visualmente con las personas que participan de esa sesión el proceso de ir adoptando la cultura de compliance desde su inicio, el momento presente, hasta su culminación con éxito. La escultura se irá moviendo conforme se va modelando con el paso del tiempo y terminará por quedar inmóvil cuando represente el resultado final de lo que quieren llegar a ser.

Se pueden formar diferentes equipos en función del número de personas (pueden ser 7-8 personas por equipo) y cada equipo creará su propia representación que después escenificarán delante del resto de equipos. Dispondrán de 20 minutos para su preparación. Una vez finalizada cada escenificación ante el resto, el gran grupo comentan lo que les ha inspirado cada representación en particular.

Al finalizar todas las escenificaciones se realizará una ronda final donde cada persona resumirá con una frase lo que se lleva de la dinámica realizada.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Es objetivo de este apartado final referirnos a la ya urgente necesidad de implantar de la cultura de compliance en las organizaciones, como consecuencia de la necesidad de responder a la nueva realidad en la que vivimos, y aplicar el coaching como metodología de apoyo para facilitar el proceso de transformación hacia la cultura de la ética en las organizaciones.

Hoy en día, la mayor parte de las competencias y capacidades distintivas de las empresas residen en sus talentos, su capital humano; en última instancia, sus personas. Aquellas que lo tengan en cuenta en sus planteamientos estratégicos estarán mejor situadas para afrontar los retos del futuro. Numerosas investigaciones ponen en evidencia esta afirmación e identifican el liderazgo como uno de los principales activos de la sociedad.

En este sentido, las organizaciones están evolucionando y están contribuyendo a la expansión de un nuevo liderazgo que desarrolla el potencial y las fortalezas de las personas que forman parte de la organización. La cultura de compliance contribuye en todo ello, favoreciendo el orgullo y sentido de pertenencia de la empresa de la que forman parte.

A lo largo del artículo hemos identificado diferentes claves, así como dinámicas que desde el coaching pueden facilitar el logro de este objetivo emergente, enfocado en lograr organizaciones prósperas y éticas. Las empresas necesitan de personas conscientes de sí mismas, comprometidas, resilientes, con una visión positiva del presente y del futuro, que encuentran significado en su misión de vida y que crecen contribuyendo al crecimiento de los demás propiciando una sociedad mejor, más feliz y más ética.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez González, M. (2005a). El proceso de toma de decisiones. Aspectos a tener en cuenta. En M. Álvarez González y R. Bisquerra (Coords.) *Manual de orientación y tutoría* (formato electrónico). Barcelona: Praxis.
- Bergeron, L. M. y Romano, J. I. (1994). The Relationships Among Career Decision-Making Self- Efficacy, Educational Indecision, Vocational Indecision and Gender. *Journal of College Student Development*, 35, 19- 24.
- Bisquerra, R., y Obiols, M., et al. (2016). *Gimnasia emocional y coaching*. Barcelona: Horsori.
- Bisquerra, R. y Obiols, M. (2019). *Historia del Coaching*. Madrid: Síntesis.
- Blustein, D. L. (1987). Decision- Making Styles and Vocational Maturity. An Alternative Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 61- 71.
- Bransford, J. D. y Stein, B. S. (1993). *Solución ideal de problemas. Guía para mejorar, pensar, aprender y crear*. Barcelona: Labor.
- Brown, C., George- Curran, R. y Smith, M. L. (2003). The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision Process. *Journal of Career Assessment*, 11 (4), 379- 392.

- Callanad, G. y Greenhaus, J. H. (1990). The career indecision of managers and professionals; development of a scale and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 79-103.
- Cantera, J. (Coord.); (2003): *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- De Bono, E. (2005). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Granica.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Emmerling, R. J. y Cherniss, C. (2003). Emotional Intelligence and the Career Choice Process. *Journal of Career Assessment*, 11(2), 153-167.
- Fiol, A. y Obiols, M. (2013). *Coaching para todos. Herramientas para el cambio personal y profesional*. Barcelona: Plataforma.
- Haneberg, L. (2006): *Fundamentos del coaching*. Colección Formación y Desarrollo.
- Launer, V. (2007): *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for education* (3-14). Nueva York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mellers, B. A., Schwartz, A. y Ritov, I. (1999). Emotion-based choice. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128 (3), 332-345.
- Obiols, M. y Martínez Cosentino, I. (2019). *Revolución soft. Preparar a líder para un mundo cambiante*. Madrid: Síntesis.
- Redorta, J., Obiols, M. y Bisquerra, R. (2014). *Emoción y conflicto*. Barcelona: Paidós.
- Sperry, L. (1993). Working with Executives: Consulting, Counseling and Coaching. *Individual Psychology*, 49, (3), 257-267.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.
- Wolf, L. (2006). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.