

## COACHING EMPRESARIAL: UNA NUEVA VÍA PARA GENERAR APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

---

Lic. Daymarelis Maceo Vargas

Lic. Diana Rosa Montero Tamayo

Universidad de Granma, Cuba

**Resumen:** El ser humano cada vez tiene más fuerza como esencia que define las organizaciones. En este contexto aparece el Coaching como una nueva práctica para potenciar el aprendizaje y desarrollo de las personas en los diferentes contextos de relaciones. En el que juega un papel fundamental el espacio organizacional. Como toda teoría, existen diversas concepciones de partida y matices diferentes desde la práctica que marcan su ejecución a nivel internacional. ¿Qué entender por coaching y coaching empresarial? ¿Cuáles son sus fundamentos? ¿Qué teóricos y corrientes existen en el mundo? Estas y otras interrogantes se estarán debatiendo entre las líneas del siguiente ensayo. Cada lector puede posicionarse en cuanto a la pertinencia o no de su aplicación. Los autores si exponen su criterio en función de su real generación de un aprendizaje, toda vez que los sujetos implicados así lo demanden.

**Palabras clave:** aprendizaje, coaching, desarrollo.

**Summary:** The human being ever has more force as the essence that defines the organizations. Coaching in this context appears as a new practice to enhance learning and development of people in different contexts of relationships. In playing a key role organizational space. Like any theory, there are different concepts and different shades starting from practice that mark its implementation internationally. What understand coaching and business coaching? What are the basics? What theoretical and currents exist in the world? These and other questions will be discussed between the lines of the following test. Each reader can position itself as to the appropriateness or otherwise of their

application. The authors if they expose their discretion according to their actual generation of learning, since the subjects involved so require.

**Keywords:** learning, coaching, development.

El modelo de estructura actual de las organizaciones ya no es universal, como se abogaba en décadas atrás, ahora cada empresa debe confeccionar su propia estructura de la manera que le sea más conveniente. Palabras como confianza y acción serán elementos claves en la construcción de las empresas del futuro. Confianza, de la organización para con sus empleados y para con el medio social, ya que el nivel de competencia que muestre en su desempeño, determinará el nivel de confianza que los consumidores tengan de ellas y su sostenibilidad en ese contexto social, cultural y económico.

En estos debates surge el concepto de organización inteligente aportado por Peter Senge (1992, citado en Do Vale, N. 2012), a partir del cual se sostiene que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, que aunque parezca todo un trabalenguas, al final no lo es. Afirma, además, que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

En este marco surge el Coaching como una de las vías que los teóricos han creado en pos de fortalecer el desarrollo personal, empresarial, organizacional y educativo. Ahora bien, ¿qué entender por *coaching*?

Se buscará hacer un poco de recorrido histórico, pues cuando se habla de conceptos en cualquier espacio de la ciencia siempre se llueven las concepciones, que por diversas no dejan de ser importantes y por eso se traen algunas acá.

Si se considera a Leonardo Wolk (2003), coach y formador de coaches y autor de uno de los libros sobre Coaching más leídos en el mundo: *Coaching: el arte de soplar brasas*, “el Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial” (p.27).

Y si se tomara la visión de Rafael Echeverría (2007), sociólogo y creador del término "Ontología del Lenguaje", que se refiere al proceso de Coaching desde la perspectiva del Coach, tendríamos la siguiente declaración:

Lo que busca el coach...es identificar los obstáculos conversacionales que bloquean las posibilidades de cambio de un determinado individuo y ayudarlo a intervenir en la remoción de tales obstáculos para permitirle alcanzar lo que desea en la vida y de lo que se siente impedido en el presente (p.47)

Un poco para sintetizar, se podría decir, que el Coaching es una disciplina que se encarga de potenciar los recursos personales en los seres humanos para facilitar la gestión de su autodesarrollo. Tiene de base el aprendizaje como proceso, emergido a raíz del análisis de los signos y significados inmersos en el discurso de los individuos orientados a metas; que en sesiones de trabajo develan el *coach* y el *coachee*, que vendría a ser algo así como el terapeuta y el cliente o paciente.

Según afirma el formador y conferenciante especializado en Coaching Ejecutivo, Leonardo Ravier (2005), uno de los primeros métodos asociados al Coaching, surgió en la antigua Grecia cuando Sócrates, promovía el uso del diálogo como acceso al conocimiento y de este modo ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. La mayéutica consideraba al discípulo capaz de encontrar dentro de sí mismo la verdad, ya que daba por sentado, que el alma de éste había conocido esa verdad en algún momento antes de volverse ignorante.

Si se continúa esta línea lógica de pensamiento, con el Coaching sucede lo mismo, ya que el coach intenta a través del aprendizaje, darle al coachee herramientas para que encuentre en sus propias fortalezas la solución a sus problemas.

Respecto al origen del vocablo, algunos sustentan que el término coach proviene del ámbito de los deportes. En este sentido, Lidia Muradep, (2012, citado en Do Vale, N. 2012) directora y fundadora de la Escuela Argentina de PNL<sup>1</sup> y Coaching afirma el término viene del verbo en inglés 'to coach' que

---

<sup>1</sup> PNL: Programación Neurolingüística. Tecnología puesta al servicio de la Bioneuroemoción que busca dotar al individuo de las herramientas necesarias para resolver los malestares de la vida cotidiana a través de desmontar los

## COACHING EMPRESARIAL: UNA NUEVA VÍA PARA GENERAR APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.

Maceo Vargas, Daymarelis; Montero Tamayo, Diana Rosa.

significa ‘entrenar’; y procede del ámbito de los deportes, en el cual el coach o entrenador es contratado para trabajar con el deportista para contribuir a que alcance su máximo rendimiento.

La International Coach Federation (ICF), define el Coaching como “la colaboración con clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional” (2010, párr.1, citado en Do Vale, N. 2012). Para la ICF, el coach está preparado para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del cliente, intentando obtener de este las soluciones y estrategias necesarias, ya que, por naturaleza, el cliente es creativo y cuenta con recursos. Por tanto, el trabajo del coach consiste en prestar su apoyo para mejorar las capacidades, los recursos y la creatividad que ya posee el cliente.

Viene a recuperar como disciplina científica los postulados de la Fenomenología como basamento filosófico y la Psicología Humanista, en las cuales se maximizaban las cualidades de los seres humanos para desarrollarse como personalidad y descubrir los propios recursos internos capaces de organizar en estrategias para orientarlos hacia la solución de las diferentes problemáticas que se le presentaran en la vida. Desarrollo y aprendizaje no son vistos desde la lógica dialéctica de la interrelación bidireccional y contradictoria que se establece entre sujeto y medio social, como parte e integración del todo, sino desde el sujeto: en él está la clave a todas las soluciones, solo hay que accionar dentro el cerrojo para poder abrir la puerta.

Las principales corrientes de Coaching consolidadas en el mundo, que surgieron y se desarrollaron simultáneamente son: el Coaching norteamericano, el sudamericano y el europeo. Dentro de estas escuelas se aplican tres tipos de enfoques: el conductista, el constructivista y el cognitivo-estratégico.

La primera de ellas, tuvo al estadounidense Thomas Leonard como máximo exponente; fundador de las dos asociaciones internacionales más importantes de Coaching: la ICF (International Coach Federation), la IAC (International Association of Coach), además del Coach University y Coach Ville,

---

significados inmerso en las creencias que limitan la búsqueda de la solución y reasignarles un nuevo significado; sobre la base de los elementos estructurales y funcionales del lenguaje.

entre otros. Esta corriente propone un método predominantemente relacionado al lenguaje y las circunstancias en las que se plantea la comunicación.

El Coaching Sudamericano, por su parte, basa su experiencia en el Coaching Ontológico y tuvo como principales precursores a los chilenos Rafael Echeverría, Humberto Maturana, Fernando Flores y Julio Olalla. Esta escuela tiene una base puramente filosófica. El texto madre de este modelo es el libro *Ontología del Lenguaje*<sup>2</sup> de la autoría del primero de los nombrados. En este texto, Echeverría reconoce sobre todo la influencia de Friedrich Nietzsche y Humberto Maturana. Quizás el postulado más destacados de este modelo es el considerar que “los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje” (Echeverría, 1994, p.35).

El Coaching Europeo tiene como principal exponente al inglés John Whitmore, quien anticipó en la introducción de su libro “Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas”, que no existen soluciones mágicas y sustenta que el Coaching “no es sólo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir; de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser” (2003, p.4, citado en Do Vale, N. 2012). Esta última corriente recibió sus principales influencias de la Fenomenología, la Psicología Humanista y la Psicósíntesis, por lo que su base es claramente humanista. El lema de este movimiento es el plegarse a las cosas mismas, el ser fiel a lo que realmente se experimenta, de ahí que defiende la intuición como instrumento fundamental de conocimiento. Es por eso que el Coaching debe hacerse lugar en un contexto definido, ya sea para una tarea, una habilidad, un rol o una responsabilidad específica; de lo contrario no habría metas u objetivos para proponer y de este modo sustentar el proceso.

---

<sup>2</sup> La Ontología es un conjunto de conocimientos que facilitan una interpretación de la existencia, de lo que significa "ser humano" y la naturaleza de las interacciones humanas. La ontología del lenguaje es una teoría desarrollada por Fernando Flores y recogida por Rafael Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje*, que trata de explicar al ser humano como un ser básicamente lingüístico. El ser ontológico permite entender a otros. Cuando se habla del “ser ontológico” se está hablando del modo de ser que todos los seres humanos tienen en común. La Ontología del Lenguaje cuestiona la función del lenguaje como prioritariamente descriptiva e introduce la idea de que a través del lenguaje se crea realidad.

Existen diferentes formas de clasificar los tipos de Coaching existentes, pero una de ellas es por segmentación (Do Vale, N 2012). En este sentido existen principalmente dos tipos: el Coaching Personal y el Coaching Empresarial (el cual incluye variantes en su denominación: profesional, ejecutivo y organizacional). Esta clasificación toma como criterios fundamentales, a quién va dirigido y los objetivos buscados.

El Coaching Personal está orientado a individuos con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de Coaching, las personas pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar con sus metas personales. Grant define el Coaching personal como un “proceso sistemático enfocado en la solución, orientado hacia los resultados, en el cual el coach facilita el incremento en la experiencia vital y rendimiento del coachee en varios dominios (determinados por el coachee), promoviendo el aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001, p. 8, citado en Do Vale, N 2012).

El Coaching Empresarial por su parte, está orientado a directivos y profesionales que buscan mejorar su desempeño dentro del ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos frecuentes de este tipo de Coaching es el equilibrio entre la vida privada y el trabajo. También podría clasificarse como Coaching Ejecutivo el tipo de servicios de Coaching profesional que se ofrece a empresarios o directivos. Mientras que Coaching Organizacional al que está dirigido a las grandes empresas.

Si de Coaching en el espacio de las empresas se trata, Leonardo Wolf (2003), indica que el Coaching es una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Lo entiende como un proceso de aprendizaje y considera que el Coaching es un sistema dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de metas, colaborando con el desarrollo de su propio potencial. El Coaching por tanto, para cumplir con sus objetivos, requerirá de una decisión y elección por parte del involucrado, y no sólo una ambición de poner en práctica una técnica o herramienta novedosa a nivel empresarial.

Ciertamente, los cambios de conducta estructurales, como los que requiere el Coaching, no se desarrollan de un momento a otro; se requiere de un trabajo diario, constante y perdurable en el tiempo. Naturalmente el comportamiento no es el resultado de un único acto, sino que dependerá de un

conjunto de actividades; en el que la motivación, desempeña un papel fundamental como fuerza que incentiva y moviliza a realizar cambios y actividades. Esta última es elemental para la proyección de metas y objetivos, y surge como resultado del encuentro entre las actitudes personales y el entorno.

Ambos parámetros, (actitudes y entorno), dan un contexto a la acción, y justamente la falta de contexto es lo que limita a los *coacheados* a prosperar en ese intento de aprender y cambiar. Si esto además se amplía con que la gente se resiste a ser cambiada y por tanto a pensar diferente, se podría asegurar que para que el Coaching funcione y que el coacheado tenga una transformación profunda, es necesario que exista la necesidad de un cambio de paradigma, y no sólo una motivación a corto plazo como intenta transmitir esta nueva disciplina.

No queda dudas de que la clave de acción para el coaching es el aprendizaje y mediante el mismo, aseguran quienes lo practican y enseñan, se pueden moldear algunos aspectos importantes de la realidad emocional individual y colectiva en pos de la concreción de objetivos y obtención de resultados. Detrás de todas estas promesas fantásticas de evolución y progreso existe una realidad, y la misma indica que la aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos, no horas y ni días.

El Coaching empresarial, está destinado a profesionales que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación y a todas aquellas personas que quieran ocupar u ocupen algún puesto de liderazgo. Trabaja sobre las necesidades de las organizaciones, observando el comportamiento especial y particular de cada una de ellas para poder transformar las mismas en oportunidades de aprendizaje y autosuperación.

Pero el Coaching es mucho más que un aprendizaje organizacional; es un tipo de disciplina que requiere de una gran capacidad de adaptación y compromiso, ya que para poder obtener resultados, se necesita de un cambio de conducta, de postura ante la vida y de comportamiento en general; y como es sabido, un proceso de aprendizaje requiere de una gestión activa por parte del involucrado, porque el aprendizaje no es sólo tener información, es poder hacer hoy lo que ayer no podía o no sabía hacer y esta técnica, demanda un aprendizaje de vida, es decir: un cambio de supuestos, de estructuras subjetivas y visiones del mundo.

Para llegar al punto en que un hábito nuevo reemplaza a otro se requiere de cierta habilidad de comunicarse mejor con los demás. Daniel Goleman (2003), Doctor de Psicología de la Universidad de Harvard, es el creador de un nuevo concepto aplicado a los nuevos líderes y empresarios denominado “Inteligencia Emocional”. Asegura que con este nuevo concepto de inteligencia, que promueve la excelencia personal y profesional, se alcanzan niveles superiores de liderazgo y eficiencia en las empresas, a través del autoconocimiento, el autocontrol, el compromiso y la integridad.

Puntos que se desarrollan en su libro, son la capacidad de cambio en cualidades como la empatía, iniciativa, adaptabilidad y persuasión. La inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que los directivos soportan en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brinda mayores posibilidades de desarrollo personal y por ende empresarial.

En palabras del creador:

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad. (Goleman, D. 2003, p.21)

Entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales permite desarrollar la capacidad de manejar las emociones para cada acción manteniendo el equilibrio emocional y desarrollar destrezas sociales, para forjar y manejar mejor las relaciones con subordinados, clientes, proveedores y compañeros.

Al tener en cuenta esta relación entre emociones, pensamientos y acciones; se llega a la conclusión de que las estrategias para forjar una educación empresarial emocionalmente inteligente, debe hacer uso de esos varios principios a la vez. No se trata de un planteamiento simplista ni demasiado complejo, pero sí realista y práctico. El Coaching es un proceso interactivo de consultoría personalizado, que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el Coaching) a conseguir un mejor desempeño. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.



## COACHING EMPRESARIAL: UNA NUEVA VÍA PARA GENERAR APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.

Maceo Vargas, Daymarelis; Montero Tamayo, Diana Rosa.

La realidad es que el Coaching apareció ante la necesidad de potenciar al sujeto organizacional en el contexto de la nueva organización. Desde la nueva concepción de que el centro de las organizaciones son los seres humanos que la componen y las definen como instituciones sociales. Por tanto para garantizar el desarrollo y sostenibilidad de las empresas hay que partir de la satisfacción y el desarrollo de tales sujetos. Humanizar el trabajo es garantía de eficiencia y satisfacción....sin más, a potenciarlo.

### Referencias Bibliográficas

Cudicio, C. (1992), PNL y Comunicación. Barcelona: Granica.

Do Vale, N (2012). *Empresarios y Organizaciones Posmodernas. Coaching empresarial: ¿herramienta placebo o cambio estructural?* (Tesis de licenciatura, Universidad de Palermo). Recuperado e:[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/1141.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/1141.pdf)

Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica Hill, N. (1990). *Piense y Hágase Rico* (3°ed.). Nueva York: Random House

Goleman, D. (2003). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Edita Vergara

Whitmore, J. (2003). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós Iberica, P. 14-21

Wolk, I. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores

Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.

Ravier, L. (2005). *¿Cuál es la historia del Coaching?* *Coaching Magazine* No.1 Recuperado de <http://www.coach-personal.es/documentos/Historiadelcoaching.pdf>

Stahl, T. (1992). *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Barcelona: Paidós

### **Bibliografía**

Costa, J. (1999). La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós.

Echeverría, R. (1994). Ontología del lenguaje. Santiago: Dolmen Ediciones.

Echeverría, R. y Pizarro, A. (1998). Etapas y procedimientos del coaching ontológico.

Goleman, D. (2003). La Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Edita Vergara.

Malagón Terrón, F (2011): Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. *Educación y Futuro* 24. pp: 49-66. Recuperado de: <http://www.coach-personal.es/documentos/Coachingeducativoyacadémico.pdf>

Ravier, L. (2005). Arte y ciencia del Coaching: Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Granica.