

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Empresarios y Organizaciones Posmodernas**  
Coaching empresarial: ¿herramienta placebo o cambio estructural?

Noelia E. Do Vale  
Cuerpo B del PG  
Miércoles 18 de Julio de 2012  
Lic. en Negocios de Diseño y Comunicación  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Empresarios posmodernos: una proyección hacia el tercer milenio...</b>	8
1.1 Los nuevos empresarios.....	8
1.2 Liderazgo y Management.....	11
1.3 Incentivos para empleados posmodernos.....	15
<b>Capítulo 2: Coaching, el entrenamiento de las capacidades</b> .....	21
2.1 Historia y antecedentes.....	21
2.2 Corrientes y fundamentos.....	28
2.3 Aplicaciones.....	36
<b>Capítulo 3: Relaciones interdisciplinarias</b> .....	40
3.1 Del libro de auto-ayuda a la motivación empresarial.....	40
3.2 Interacción disciplinar del Coaching.....	44
<b>Capítulo 4: La consultoría y la imagen empresarial</b> .....	52
4.1 La Consultoría empresarial.....	52
4.2 Imagen corporativa.....	57
4.3 Empowerment.....	60
<b>Capítulo 5: El Coaching como herramienta empresarial</b> .....	64
5.1 La organización que aprende.....	64
5.2 Funcionalidad.....	68
<b>Conclusiones: El Coaching a mentira o verdad</b> .....	75
Aciertos y desaciertos de la disciplina.	
<b>Lista de referencias bibliográficas</b> .....	
<b>Bibliografía</b> .....	

## **Introducción**

En un mundo globalizado y que cambia rápidamente, y ante los diferentes retos y desafíos que se presentan en la vida profesional a diario, es habitual que se comience a buscar en el exterior las respuestas a interrogantes y falencias personales. Invertir en desarrollo profesional suele ser la mejor manera de recibir las herramientas para potencializar todos los recursos internos y aprender cómo concretar los objetivos deseados. Recibir el asesoramiento de un profesional en el entorno empresarial, parece ser una de las tendencias más fuertes en los altos mandos gerenciales a nivel internacional. En Argentina, se encuentra en auge esta preferencia y muchas empresas ya contratan los servicios de profesionales de Coaching para entrenarse como líderes y preparar a sus empleados en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de mejores resultados en el ámbito empresarial y corporativo.

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 auto superación.

Las necesidades más comunes con las que se trabajan son: la gestión del personal, el cambio en la manera de conducir de forma efectiva un equipo de trabajo, la apertura a un nuevo modelo de comunicación, el desarrollo de liderazgo personal y profesional y la motivación del personal entre otras necesidades y áreas.

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 paradigma, de supuestos, de modelos mentales y visiones del mundo. Los seres humanos actúan en este mundo de acuerdo al paradigma o modelo mental que los influye y aunque las personas no se comporten siempre en congruencia con las teorías que sostienen, sí se comportan en congruencia con las actitudes y acciones que producen. Los modelos mentales definen cómo se percibe, siente, piensa e interactúa; y son activos ya que modelan los actos. Es por esto que se sostiene que el Coaching empresarial es muy pretencioso al prometer generar un cambio tan profundo y estructural en el individuo que lo aplica, con tan sólo unas sesiones de oficina un par de veces a la semana. Si esta situación se transportase a la vida privada, se sabría que una persona no se vuelve vegetariana, budista o gay de un momento a otro. Este tipo de cambios, requieren de un cambio de mentalidad, de conducta y de rutina; que no sólo afectará al individuo, sino también a todo su entorno (que también lo condiciona). Ya Martín Heidegger (citado por Echeverría, R. 1998), había postulado que “no podemos separar el ser que somos, del mundo dentro del cual somos”; y el Coaching pretende cambiar todo un mundo de significaciones, desde una intención de aprendizaje transformacional.

Para el tratamiento de este proyecto de graduación, se realizará una indagación que se inscribirá en una mirada integradora de diversas disciplinas humanísticas enfocadas en el aprendizaje transformacional, como la ontología del lenguaje, las disciplinas del cambio, la nueva conciencia de los negocios, la inteligencia emocional, el Coaching, el Empowerment y el Management. Para tal fin, se desplegará en el marco de la categoría investigación y buscará indagar sobre el Coaching empresarial como disciplina y sobre sus alcances e interrelación disciplinar; lo cual proporcionará una visión más objetiva y concreta que

permitirá sacar conclusiones como una primera aproximación al problema. Con esa meta, el nivel que alcanzará esta investigación será de tipo exploratorio. A su vez, para abordar el Coaching desde una mirada más profunda, se desarrollará una estrategia metodológica de tipo cualitativa, porque de este modo se podrán alcanzar conclusiones más precisas y enriquecedoras para la finalidad de este trabajo.

El objetivo general de este proyecto de graduación, será conocer en profundidad el Coaching, definir cuáles son sus alcances y limitaciones y desarrollar una comparación que establezca la interrelación disciplinar con otras ciencias y disciplinas. También elaborar parámetros de complementariedad con la consultoría empresarial y descubrir si esta nueva disciplina es realmente efectiva, y si logra obtener a futuro, resultados categóricos a nivel empresarial. El objetivo específico será el poder dar un aporte significativo a la comunidad empresarial y que a raíz de las conclusiones desarrolladas, se puedan tomar decisiones más acertadas al momento de buscar soluciones duraderas a los conflictos de desempeño y desarrollo social empresarial.

Por todo lo adelantado hasta el momento, este trabajo intentará demostrar la veracidad de la siguiente hipótesis: el Coaching es una herramienta temporaria y efímera, que se adapta al mundo empresarial en tiempos actuales, a través de la convergencia de diversas disciplinas psicológicas y sociales, como así también de técnicas de auto ayuda de las denominadas "pseudociencias".

El Coaching se ha convertido en una disciplina universitaria desde el año 2004. De acuerdo con un artículo publicado por *iEco* el 23 de mayo de 2010, ya no se debate si el Coaching es una disciplina, una técnica o una herramienta de gestión porque, ya sea por moda, demanda o tendencia, el Coaching está presente en la oferta académica de casi todas las escuelas de negocios y hasta aparece en formato de master. Pese a que la mayoría de los cursos son relativamente nuevos, hay uno de ellos que ya posee título oficial de posgrado. Dicho

programa consta de 23 asignaturas y un trabajo final de maestría. De acuerdo a lo que indica la directora del Centro de Coaching de la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano, el perfil de los alumnos de estos programas es interdisciplinario y transgeneracional. Lo cursan desde empresarios, ingenieros, y contadores, hasta abogados, médicos, sociólogos y Psicólogos.

Si bien la temática del Coaching fue desarrollada por diversos autores y profesionales de la materia, ninguno de ellos aún, ha puesto en tela de juicio su productividad y pregnancia en la cultura empresarial del futuro. Muchos autores sustentan que existe un nuevo paradigma organizacional y toman al Coaching como soporte de ese cambio cultural. Su función sería la de ampliar la capacidad de aprendizaje y acción de las personas, desarrollando la habilidad de aprender y de éste modo potenciando las cualidades individuales.

En lo que respecta al desarrollo del concepto de posmodernidad empresarial, Carlos Llano (2003) considera que la empresa dirige hoy su atención al humanismo. Tradicionalmente anclada en la técnica y la economía, la actualidad empresarial requiere de un esfuerzo de reivindicación de valores espirituales del ser humano que la modernidad, en pos de sostener una rígida racionalidad, marginó con el tiempo. Las aspiraciones ecologistas y pacifistas son algunos de los fenómenos sociales que ejemplifican esa resistencia contemporánea a tomar como únicos valores de eficacia, la contienda y el predominio del más fuerte. Frente a los actuales criterios dominantes de la competencia y el poder, Carlos Llano señala la colaboración y el servicio como los criterios emergentes de una nueva sociedad y por ende de la empresa posmoderna.

Se plantea así una nueva teoría de la empresa, que se construye a partir de cambios a nivel organizativo, relacional, motivacional, ético y cognoscitivo, y que toma los recursos intelectuales como el principal capital de la empresa actual.

Rafael Echeverría (2000) desde su visión, sostiene que la estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demostró ser lenta y poco eficaz, por lo que la misma quedó obsoleta. El modelo de estructura actual ya no es universal y cada empresa debe confeccionar su propia estructura de la manera que le sea conveniente. La confianza y la acción serán elementos claves en la construcción de la empresa del futuro. Confianza interna, de la empresa para con sus empleados y confianza externa de la empresa para con el mundo, ya que el nivel de competencia que muestren las empresas en sus desempeños, afectará el nivel de confianza que los consumidores tengan de ellas.

Peter Senge (1992) por su parte, aporta el concepto de la organización inteligente. A partir de este, sostiene que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden. Afirma que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

En este marco surge el Coaching y existiendo diferentes líneas o escuelas consolidadas en la actualidad, que se desarrollaron en diferentes partes del planeta, este trabajo se inmiscuirá en el Coaching Sudamericano, que obra bajo los lineamientos del Coaching Ontológico el cual tiene como principales exponentes a Rafael Echeverría, Julio Olalla, Leonardo Wolk y Fernando Flores. Esta escuela tiene una base fuertemente filosófica dado que apoya sus fundamentos en autores como Heidegger y Austin, entre otros. Asimismo, al recibir sus principales influencias de la Psicología humanista y la Fenomenología, conceptos como subjetividad, escucha y construcción de significados se vuelven ejes fundamentales de su discurso.

Uno de los fundadores del Coaching, Jim Selman (2010) considera que el Coaching permite que la gente pueda lograr cosas que sola no puede y les permite ver nuevas posibilidades. Además sostiene que tiene como objetivo cambiar el modo en que la gente observa y se relaciona con el mundo ya que los vuelve capaces de hacer nuevas elecciones. Apoyando

esta teoría, Leonardo Wolk, en el libro *Coaching: el arte de soplar brasas* (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.

Si bien todos los referentes del Coaching aportan el mismo contenido acerca de esta disciplina, Leonardo Ravier (2005), formador y conferenciante especializado en Coaching Ejecutivo sostiene desde la práctica lo mismo que los autores desde la teoría. Define al Coaching como una disciplina catalizadora del potencial de los seres humanos y sostiene que cuando la formación, consultoría, asesoramiento, terapia o psicología no le ofrecen al empresario lo que busca, el Coaching puede ser la opción que le faltaba.

Pese a lo prometedor que parece esta práctica, Senge (1992) advierte un tema no menor: el de la libertad de elección; y asegura que embarcarse en cualquier crecimiento personal es una cuestión personal y que no se puede obligar a los empleados a desarrollar sus dominios porque esto podría resultar contraproducente, ya que la educación obligatoria entra en conflicto con el derecho a elegir. Sobre todo para quienes se introducen en este tipo de desafío empresarial como es el Coaching; que por lo general son empresarios en busca de una herramienta de liderazgo que les exige su puesto o empleados que ni siquiera toman la decisión de afrontar este proceso.

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.

Los cambios de conducta estructurales, como las 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. Y la fuerza que incentiva y moviliza a realizar cambios y actividades, es la motivación. 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 menester un cambio de paradigma, y no sólo una motivación a corto plazo como intenta transmitir esta nueva disciplina.

Planteada esta situación, este proyecto de graduación se propondrá definir si el propósito concreto del Coaching Empresarial, (conseguir un cambio en las personas, en pos de una mejor calidad de vida empresarial), es capaz de concretarse y perdurar en el tiempo, o si sólo pasará al olvido como tantas otras disciplinas consideradas "de moda".

## **Capítulo1**

### **Empresarios posmodernos: una proyección hacia el tercer milenio.**

Este capítulo trata sobre los nuevos empresarios, las técnicas de RRHH para el incentivo de empleados y la gestión empresarial. En este capítulo se desarrollarán las habilidades y exigencias de los nuevos empresarios del siglo XXI dado que la cultura empresarial ha sufrido transformaciones paradigmáticas muy profundas que han modificado substancialmente la administración y operación de las empresas. Los empresarios ahora deben tener además de capacidad, sensibilidad, excelente actitud y conocimiento de alta dirección para dirigir con éxito una empresa. Todo ello se complementa con las nuevas técnicas que deben utilizar los responsables de recursos humanos para incentivar a sus empleados. Se trata de una transformación radical en la forma de ver, hacer y pensar en la administración y operación de una empresa. Es por ello que este capítulo es fundamental para comprender en profundidad a quienes se animan a más en lo profesional y se convierten en potenciales o efectivos usuarios del Coaching empresarial.

#### **1.1 Los nuevos empresarios**

En la actualidad, la cultura empresarial ha sufrido transformaciones paradigmáticas muy profundas y debido a ello, se han modificado sustancialmente los parámetros de la administración y operación de las empresas.

Está demostrado a nivel nacional e internacional, que aquellas empresas o instituciones que han adoptado los nuevos modelos de conducción, se convierten en ejemplo de cómo se puede aumentar la productividad y la competitividad empresarial. Dicho cambio, se trata de una transformación radical en la forma de ver, hacer y pensar en la administración y operación de una empresa.

Una organización moderna permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que los objetivos y políticas establecidas se logren más eficientemente, hasta los niveles más bajos de la organización. El continuo cambio e innovación mantendrá a la empresa posicionada en el mercado gracias a mantenerse creativa e innovadora permanentemente. En esta empresa emergente, se dan características de cambio tanto en empresarios como en empleados, ya que se dejan atrás el trabajo físico y rudimentario y se pasa al uso de la inteligencia emocional, que no es otra cosa más que el desarrollo del trabajo mental e intelectual de una cultura empresarial abierta y basada en el análisis, la evaluación y la visión de liderazgo.

Es por esto que los nuevos empresarios del siglo XXI deben desarrollar habilidades que hasta el momento no tenían para poder estar a la altura de las circunstancias. Ahora ellos deben tener, además de capacidad productiva, sensibilidad, excelente actitud para las relaciones interpersonales, conocimiento de alta dirección y por sobre todo, liderazgo para poder dirigir con éxito una empresa.

Todo esto se debe complementar con las estrategias de incentivación de personal que deben utilizar los responsables de recursos humanos para estimular a sus empleados, de lo contrario, el sistema de relaciones estaría incompleto y no sería del todo efectivo.

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, la integridad y la habilidad de comunicarse mejor con los demás.

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 empresarios 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 empleados, clientes, proveedores y colegas.

Similares características desarrolla el Coaching, es por eso que muchas compañías han comenzado a introducir esta disciplina como estrategia para su competitividad global.

El Coaching es una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, la autoestima y el crecimiento personal. La clave de acción 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. Para llegar al punto en que un hábito nuevo reemplaza a otro se requiere de cierta práctica. Una investigación sobre cambios de conducta a nivel mundial, realizada por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, (citado por Goleman, D. 2003),

demuestra que, cuanto más tiempo pasa alguien esforzándose por cambiar, más durable será ese cambio. Sólo cuando la persona logra tener un conocimiento eficaz sobre la Inteligencia emocional; puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de su personalidad.

De esta forma, las emociones pueden guiar todas las actitudes de la vida hacia pensamientos y hábitos constructivos, que mejoren de manera significativa los resultados finales que se quieren alcanzar.

A causa de que las emociones, los pensamientos y las acciones se entrelazan, las estrategias para forjar una educación empresarial emocionalmente inteligente, deben hacer uso de esos varios principios a la vez. No se trata de un planteamiento simplista ni demasiado complejo, pero sí realista y práctico.

## **1.2 Liderazgo y gestión empresarial**

Las mínimas cualidades con las que deben contar las personas que aspiren a ser buenos empresarios, deberá ser: capacidad emprendedora, motivación, amplitud de visión, creatividad, apertura mental, disciplina, constancia, honradez, amor al trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, cultura humanista, capacidad de integración de elementos internos y externos a la empresa, respeto por la ecología, prudencia, fortaleza, paciencia, perseverancia, cooperación y (por si todo lo anterior no fue suficiente) pasión por la excelencia del producto o servicio que ofrece su empresa. Dicho empresario, deberá tener también, un amplio conocimiento en su campo de trabajo, por lo que deberá incorporar de manera permanente conocimientos de implementación tecnológica y mejores herramientas administrativas. Deberá estar bien informado sobre las cuestiones internas y externas que acontezcan a la empresa, y permanecer activo para impulsar una continua capacitación y

formación de sus trabajadores y empleados, fomentar la educación y crear por sobretodo un buen clima laboral.

Pero la realidad demuestra que no todos los empresarios pueden llegar a tener todas las buenas cualidades simultáneamente. Cada cabeza es un mundo y todos los seres humanos piensan y se comportan de manera totalmente diferente. Es cierto, también, que existen patrones de conducta o indicadores para medir las capacidades, cualidades y habilidades; pero siempre los desempeños y resultados de cada individuo serán muy particulares dependiendo de la óptica que los observa.

Como se sabe, en las últimas décadas, la palabra “Liderazgo”, se volvió un tema de moda en el mundo empresarial. Las organizaciones fomentan cada vez más la creación de líderes carismáticos. Los antiguos jerárquicos con poder absoluto y la verticalidad del poder quedaron en desuso en la empresa emergente del siglo XXI. En la actualidad, un líder es un estratega que, con sabiduría, carisma y prudencia, dirige a grupos humanos para la conquista de las metas grupales, mediante su accionar, produce cambios trascendentes a favor de todos. Ser líder hoy, significa estar dotado de un conjunto de habilidades para orientar, coordinar, participar y desarrollar a las personas, organizaciones o instituciones. No se trata de un individuo superdotado, sino de un ser humano con habilidades y destrezas diferentes a los demás. El líder no es un ser de otro mundo, es una persona normal, con sus cualidades y defectos, con aciertos y errores, pero que siempre debe buscar el bien común sobre los intereses personales.

El liderazgo puede también ser peligroso y dañino, no es exclusivamente bueno para las organizaciones, sobre todo si se es una persona narcisista. La historia política demuestra que de los líderes se puede esperar lo mejor y lo peor. El liderazgo en sí mismo no es garantía de efectos positivos y facultativos, pero este trabajo se abocará a los líderes

empresarios, porque se supone que todos ellos poseen buenas intenciones y que potencian sus capacidades en pos del bien común de la empresa que representan.

La nueva lógica empresaria, exige un líder que sepa administrar y que privilegie la relación de cuatro elementos: conocimiento-liderazgo-actitud-cambio. Esta lógica estipula que la conjunción de esos aspectos son esenciales para el desarrollo empresarial.

El conocimiento es la fuente del liderazgo, ya que es la acumulación de información, experiencia y de un conjunto de capacidades y habilidades para saber hacer cosas. El liderazgo ya fue descrito en los párrafos anteriores. Por otra parte, la actitud es el comportamiento, el querer ser. En relación al cambio, el mismo se refiere a la capacidad de adaptación que debe tener un líder. El empresario posmoderno debe saber adaptarse a todas las situaciones de cambio que se avecinan en las relaciones institucionales, y muchas veces, para adaptarse hay que cambiar. Es importante aclarar que para cambiar se necesita tener un objetivo. Quien pretende cambiar, sin tener en claro hacia donde se dirige, cae inevitablemente en la frustración. Seleccionar el camino adecuado hacia el cambio, implica reconocer la existencia de estas dos variables: la aceptación del cambio y la resistencia al mismo. En ese momento es donde el líder debe plantearse si los cambios que le exige su puesto son realmente meritorios o necesarios y los acepta, o si se resiste y debe replantearse su situación laboral. Como el proceso de cambio también es ciento por ciento actitud, tiene que ver con la motivación. Y si la aceptación del cambio, no esta ligada a sentimientos tales como entusiasmo, confianza y perseverancia, no se va a concretar un cambio genuino. Si no hay motivación, no hay actitud de cambio y si no hay actitud por ende, no hay cambio.

Otra de las características que debe tener el líder es la creatividad. Garfiel (1994), afirma que las organizaciones posmodernas que alcanzan el éxito son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y sobre todo, de la creatividad de su gente.

La creatividad que se le exige a los empresarios posmodernos, es un tema no menor y que demanda un gran perfeccionamiento por parte de ellos. Una característica que distingue a los creativos es que, mientras todos se focalizan en los mismos aspectos, ellos buscan conceptos únicos en los cuales la mayoría no repara.

Pero no todos las personas creativas necesariamente sirven para ser empresarios, ni todos los empresarios sirven para ser creativos. “El pensamiento creativo es un proceso intelectual, caracterizado por la originalidad, fluidez, que funciona como herramienta en la resolución de problemas. Allí aparece la creatividad” (Bilancio, 1999, p.86).

No basta con que sean creativos los directivos de la organización, es necesario que todas las personas de la organización sean creativas, que aporten sus ideas y alternativas para la mejora de su entorno de trabajo. Si todas las personas de la organización tuvieran una motivación para ser innovadoras y dispusieron de un espacio físico dentro de su área de trabajo y tiempo para poder ejercitar sus talentos personales, toda la organización sería más productiva, innovadora y creativa. Será tarea del líder poder llevar adelante la incentivación y motivación con sus empleados, para que estos a su vez colaboren con su causa.

¿Pero cómo consiguen los empresarios, que todos los integrantes de un equipo lo sigan de igual modo?. En este punto entran a escena el carisma y la habilidad.

Es muy difícil suponer por qué una persona tiene carisma y otra no. El carisma tiene un fundamento esencialmente genético debido a que sólo unos pocos nacen con carisma. Es un poder de atracción, de seducción, algo que se da por una cuestión de atractivo personal. El líder carismático tiene una personalidad extraordinariamente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo, permite unir a todos lo integrantes y que trabajen en torno a sus ideas y objetivos. En este momento es imprescindible la habilidad del líder. Unificar talento y aptitud para desarrollar un vínculo carismático con su equipo y poder obtener de ellos lo mejor de sus capacidades productivas y creativas.

Jay Conger (1989), profesor de la Facultad de Negocios de Harvard, llevó a cabo un estudio durante los años 1984 a 1985 con el propósito de comparar un grupo de ejecutivos de negocios reconocidos como carismáticos con otro grupo de ejecutivos considerados no carismáticos. Mediante los datos recopilados, Conger desarrolló un perfil de los líderes carismáticos:

Son agentes de cambio por vocación; tienen un alto sentido de insatisfacción con las reglas y normas; aparentan estar siempre descontentos y en busca de nuevas oportunidades; son impulsivos sobre el cambio y andan en busca de reformas grandes; poseen la habilidad para resolver imprevistos y motivar el cambio a través de una visión estratégica; en su deseo de generar cambios, frecuentemente antagonizan con las fuerzas que representan el "status quo".  
(Jay Conger, 1989)

Ahora bien, existe una realidad y es que en ciertas oportunidades, ante un líder muy carismático, el grupo de trabajo suele perder cierta objetividad sobre él. Cuando el líder es aceptado por la mayoría, estos comienzan a perdonarle equivocaciones y modismos y ponderan por demás sus logros. Esto conlleva a otorgarle demasiado poder al líder y que su equipo se vuelva dependiente de él. Ante esta situación, será muy difícil encontrar un sustituto o alguien en quien el líder pueda delegar sus tareas. Es por esta razón, que es muy importante que las empresas pongan ciertos límites a sus empresarios, ya que una excesiva confianza en el líder carismático se puede convertir en un problema. Cuando un líder no es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían sus subordinados y comienza a tener una creencia injustificada de lo para él es "correcto", se vuelve un líder dictatorial, lo que pondrá en peligro el futuro de la organización y el bienestar de sus empleados.

### **1.3 Incentivos para empleados posmodernos**

Las empresas exitosas del mundo son las que proyectando a futuro, han basado su estrategia de desarrollo en privilegiar a sus empleados. Es por eso que las empresas

posmodernas, se encuentran inspiradas en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son indispensables y forman parte de la misión y cultura empresarial.

Los jefes de personal y los encargados de Recursos Humanos, saben que hoy en día, efectuar las funciones más importantes y operativas del sector, como hacer la planilla de pago, seleccionar a la gente, controlar la asistencia, capacitarlos y entrenarlos; ya no tienen ninguna trascendencia. Eso es lo mínimo que se espera de ellos. El ejecutivo de recursos humanos hoy, tiene que enfrentar nuevos retos y desafíos en la gestión. Debe saber manejar conductas, vehicular una motivación eficaz, optimizar las competencias de los empleados, saber gestionar el conocimiento y conocer cómo dar un plus a sus tareas. Es por todo eso, que será necesario realizar otras actividades adicionales además de las ya clásicas y conocidas.

Los programas de desarrollo e incentivo de empleados que utilizan las empresas posmodernas, ponen especial interés en que su personal fortalezca su autoestima, porque apoyan el concepto de que la personas que son exitosas en sus trabajos tienen mayor probabilidad de construir empresas exitosas. Capacitar a los empleados con Coaching, pareciera ser en la actualidad una de las herramientas en auge. Pero otra de las herramientas que surgió mas recientemente es la del "salario emocional". Sergio Ventura, director de la división Meetings & Events de MCI Group, coincide en que "el salario emocional, es una variable que surge a partir de la premisa de que no todo lo que hace un empleado puede pagarse con dinero" (2012, párr.1). Esta nueva táctica propone crear lazos emocionales entre la empresa y cada empleado, de una manera personalizada y efectiva. Ventura además asegura que "en forma paralela, los conceptos tradicionales de motivación fueron cambiando, y hoy el capital humano busca además de un salario interesante, un buen clima de trabajo, junto con el reconocimiento y autorrealización, tanto personal como en su carrera" (párr.4).

Las ganancias intangibles que percibe un trabajador por parte de su organización se plantean como una forma de incentivo y fidelización del cliente interno. Ejemplos de esta nueva técnica de remuneración son: felicitar al empleado públicamente, ofrecerle horarios flexibles teniendo en cuenta sus necesidades personales, mejorar su ambiente físico de trabajo y brindarle posibilidades de capacitación permanente.

El salario emocional también se plantea como una manera de retener a los empleados con talento, ya que transforma a la organización en un lugar donde los trabajadores quieren permanecer y trabajar con gratificación. Apunta a ofrecer una mejor calidad de vida y de trabajo, al brindarle al empleado un reconocimiento que le hace sentir que su trabajo es valorado y su esfuerzo apremiado.

Pese a que históricamente, la prioridad de los individuos era mantener el empleo en una misma empresa, en la posmodernidad, es mantener la posibilidad de conseguir empleo en el mercado laboral. Es por eso que con una capacitación permanente, la empresa le ofrece "seguridad" al empleado ya que la educación se convierte en un valor personal que lo potencia y lo beneficia para su futuro.

De acuerdo con un estudio que realizó la consultora D'Alessio IROL a 18.000 argentinos sobre la insatisfacción laboral y que publicó el *suplemento Sociedad del Diario Clarín* (18/5/2005), quedó demostrado que la disconformidad laboral, está determinada por tres tipos de insatisfacciones: la falta de reconocimiento, la mala remuneración y la imposibilidad de crecimiento. Dentro de los casos de satisfacción, el 36% contestó que está muy conforme con su trabajo porque ve satisfechas dos condiciones: las posibilidades de crecimiento (47 %) y un buen sueldo (46 %). Para el 8 % "realizar trabajos interesantes" es una fuente de satisfacción laboral; para el 20 % de los consultados, los compañeros son los que les provocan las ganas de trabajar, y para el 18% restante, la capacitación que brinda la empresa.

Los nuevos conceptos de incentivación laboral, ofrecen grandes resultados en la satisfacción de los empleados y por tanto en su motivación laboral. La motivación es la fuerza que impulsa a una persona a realizar una actividad y a comportarse de cierta manera en una situación específica. Cabe aclarar que esa fuerza puede ser positiva o negativa, por tanto de acuerdo a que tipo de motivación reciba el empleado, será la manera en la que se desarrolle en su actividad laboral.

Existen varias teorías sobre la motivación en el trabajo, pero no se puede hablar de motivación sin hablar de Abraham Maslow (1943), ni de motivación laboral sin hablar de Frederick Herzberg (1959), ya que son siempre los pilares centrales sobre los que se basan la mayoría de estudios sobre el tema.

La teoría de motivación más conocida y muy aceptada por su sencillez, es la desarrollada por Maslow, dado que muestra una serie de necesidades que atañen a todos los individuos y que se encuentran organizadas de forma piramidal. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades prioritarias (básicas y fisiológicas) y en la superior las de menos prioridad (seguridad y protección, afiliación y afecto, estima y autorrealización). Según Maslow "Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades" (p.25). Dentro de esa estructura, al ser satisfechas las necesidades de un nivel, el individuo encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Es aquí donde subyace la grieta de la teoría de Maslow en su aplicación al sistema laboral, ya que aunque la jerarquía de necesidades brinda un marco referencial para la motivación, su inconsistencia reside en la misma naturaleza de la humanidad y principalmente en el marco laboral. Los hombres siempre quieren más por su propensión a ser inconformistas. Si se les pregunta a los empleados qué sueldo les gustaría ganar, las personas normalmente responderán (independientemente de cuáles sean sus ingresos) con una cifra que es más o el doble de sus ingresos actuales.

Es por esto que Herzberg reinterpretó la teoría de Maslow y analizó los factores que en opinión de los propios empleados determinaban sus actitudes hacia el trabajo. Las personas que se consideraban insatisfechas con su trabajo lo solían atribuir a las condiciones de trabajo (salario, estabilidad en la empresa, condiciones de trabajo, etc.) y las personas que se reconocían satisfechas con su trabajo hacían referencia a asuntos tales como reconocimiento social, económico, posibilidad de promoción, etc. Es por esto que Herzberg llegó a la conclusión de que los factores de insatisfacción eran los que él llamó los factores “higiénicos” y los factores asociados a la satisfacción eran los factores “motivadores”. Herzberg analiza la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales como en el caso anterior. Se trata de una teoría útil para aquellos empleadores que deseen conocer cuáles son las consideraciones que no pueden dejar de lado a la hora de brindar un puesto de trabajo y esperar resultados altos y rendidores. En definitiva, se observa que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan. Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal – cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás. En este caso la teoría de Herzberg es la más apropiada para aplicar a la actualidad laboral, ya que la satisfacción e insatisfacción, no siempre provienen de la misma causa o factor. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto y, sin embargo, pensar que es aceptable. Y otra persona puede estar satisfecha con la remuneración que recibe, pero considerar inaceptable la responsabilidad que le asignan o la oportunidad de crecimiento que posee en la empresa. Cada persona es única e irrepetible, por tanto, lo que para una puede ser satisfactorio para otra puede ser el peor de todos los males. En vano sería que se motive al empleado con incentivos que no son lo que él espera o le convienen. Ya que si su satisfacción laboral pasa por la motivación desde el

reconocimiento o el otorgamiento de jerarquía, por más aumentos salariales o premios económicos que reciba, la insatisfacción seguirá estando vigente y la empresa estará gastando recursos en vano ya que no serán apreciados como se merecen.

Pero como se anticipaba, el crecimiento global empresarial sólo se logra con un trabajo en equipo. Directivos, líderes, RRHH y empleados deben trabajar en conjunto para que la evolución se concrete y sea efectiva, de lo contrario las fuerzas se disipan y el esfuerzo se vuelve vano.

Si bien existen estas empresas que invierten capital humano y económico para potencializar las buenas relaciones laborales; existen también sin dudas, estrategias empresariales que tienden a profundizar la lógica de dominación en los espacios laborales. Y el Coaching podría ser una de esas, ya que se volvió uno de los dispositivos posmodernos que moldean la forma en que se establecen las relaciones entre trabajadores y empresarios.

El poder en el espacio laboral establece un vínculo de dominación muy particular ejercida a través (y a partir) de recursos y técnicas específicas cuya función es la irrigación de un orden y una disciplina solidaria con los fines más amplios por los cuales la relación de dominación se establece.

(Drolas, Cató y Picchetti, 2005, p.6)

Habría que preguntarse entonces, si acaso no es por eso que los empresarios posmodernos recurren al Coaching: para dominar a sus empleados y sacar el máximo provecho económico de su labor potencial.

## **Capítulo 2**

### **Coaching: el entrenamiento de las capacidades**

Sócrates le decía a sus discípulos que él no podía enseñarles nada; sólo podía ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ellos mismos, lo cual según su modo de pensar, era mucho mejor que traspasarles su "poca sabiduría" (Eslava, 1999, p.5)

Este capítulo tiene como objetivo obtener un primer acercamiento al Coaching como disciplina. Para ello se investigará la perspectiva teórica de autores como Rafael Echeverría (2000), Humberto Maturana (2004), Julio Olalla (2005) y Leonardo Wolk (2003), entre otros. Ahondando en la historia, antecedentes y aplicaciones que pueden llevarse a cabo con el Coaching, se introducirá al lector en los siguientes temas: Coaching, ontología del lenguaje, la escucha, el aprendizaje y el feedback.

#### **2.1 Historia y antecedentes**

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.

Esta definición se obtiene abstrayéndose de cualquier subjetividad, ya que si se le pediría a uno de los principales coach y conferencista de Latinoamérica que lo defina, dirá:

El Coaching es una disciplina catalizadora del potencial de los seres humanos, el resultado de interrelaciones espontáneas y evolutivas que, a lo largo del pensamiento humano, han ido desarrollando lo que hoy se empieza a conocer como Coaching y que sigue en permanente evolución o cambio (Ravier, 2005, p.15).

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, dice que "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)

Estas últimas definiciones, brindan un carácter casi mesiánico del coach. Pero ninguno de ellos incorpora ni siquiera un vestigio del incentivo monetario que hay detrás de todas estas bellas definiciones espirituales y redentoras. Pareciera ser, que los coacheados no tuvieran aspiraciones económicas cuando se encauzan en esta actividad; y que aquel ser humano que no tenga acceso al Coaching, estará indefectiblemente destinado a fracasar a razón de no poseer ni las herramientas, ni el apoyo necesario para alcanzar el éxito.

¿Acaso el Coaching, será una técnica materialista que le otorga un carácter sobredimensionado a sus resultados? En este sentido se podría hacer una analogía del Coaching con el carácter fetichista de la mercancía (Marx, 1959). Dicho principio se ve aplicado a la mayoría de las estructuras con un sistema económico capitalista, dando lugar a que las relaciones sociales se ven sustituidas por acuerdos monetarios. Además, Marx explica que la mercancía (en nuestro caso el servicio que ofrece el coach), tiene un carácter místico: el consumo de una mercancía otorga al sujeto una sensación ilusoria de completud a partir de la fusión con el fetiche. El carácter místico de la mercancía no deriva ni proviene de su utilidad o de su valor, el gran secreto de la mercancía es que permite una completud ilusoria al individuo que se fusiona con ella. En este punto el servicio de Coaching tiene también un carácter místico desde el punto en que le otorga al coachee una promesa ficticia de completud que se vuelve instantánea y efímera; y un carácter fetichista porque la relación

entre coach y el coachee se vería reducida a una mera relación comercial, donde el fin último es tener mejores resultados y por ende mayores ingresos económicos.

Continuando con la introducción a esta nueva disciplina, la dificultad para establecer los orígenes del Coaching, radica en la subjetividad de quienes lo estudian.

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. De acuerdo con lo que sostiene Ravier, cuando Sócrates conversaba con ellos, haciéndole preguntas lograba sacar a relucir los conocimientos que tenían dentro; y es por eso que el Coaching tomó las experiencias de Sócrates y de su arte de la mayéutica. 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. Según Ravier, con el Coaching sucede lo mismo, ya que en ésta disciplina, el coach intenta a través del aprendizaje, darle al coachee herramientas para que encuentre en sus propias fortalezas la solución a sus problemas. El Coaching por tanto, se basaría justamente en un proceso de aprendizaje, porque el objetivo final (según aducen sus fundadores) es que la persona que es coacheada, asuma el poder que tiene dentro de sí y lo convierta en una herramienta de crecimiento personal y profesional.

Respecto del origen del vocablo, algunos sustentan que el término coach proviene del ámbito de los deportes. Lidia Muradep, directora y fundadora de la Escuela Argentina de PNL y Coaching afirma que:

El término proviene 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. Este término viene del verbo en inglés 'to coach' que significa 'entrenar'. (2012, párr.1)

El entrenador desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su equipo; y el coach, haría lo mismo con sus coacheados.

En los años ´70, el entrenador Timothy Gallwey se dio cuenta de que los deportistas tenían un rival mucho más potente que el que tenían frente. Ese rival era su propia mente, que cuando se presentaba un proceso de baja autoestima, complotaba contra su confianza y capacidad de rendimiento. A raíz de este descubrimiento, desarrolló una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Gallwey fue capitán en la Universidad de Harvard del equipo de tenis y en 1970, luego de aprender meditación con el Gurú Maharaj Ji, Gallwey mejoró su poder de concentración y se dio cuenta de que eso también mejoró su juego de tenis ya que su atención no se dispersaba y sus pensamientos no obstruían su acción al jugar. Para 1997, Gallwey escribió su primer libro, *El juego interior del tenis*, en el mismo explicaba en términos simples, la siguiente fórmula:  $R = p - i$  (Rendimiento = potencial – interferencia). Según esta fórmula, el rendimiento se puede mejorar ya sea porque crece el potencial “p”, o disminuyendo la interferencia “i”. El juego interior trabaja en la superación de los obstáculos autoimpuestos que impiden que un individuo o un equipo tenga acceso a todo su potencial. Gallwey fue uno de los primeros en demostrar un método integral de entrenamiento que podría aplicarse a muchas situaciones, no sólo al área deportiva, sino que dicha lógica era adaptable al mundo empresarial y por supuesto al ámbito personal:

Muchas veces somos nuestro peor enemigo. No es el adversario externo el que nos derrota sino nuestras propias dudas, nuestro propio miedo y nuestra falta de concentración. El juego Interior del tenis nos muestra la forma de superar estos obstáculos y de lograr un óptimo desempeño... te enseñará a mejorar tu juego, a aprender con más rapidez y eficacia y a confiar más en la sabiduría natural de tu cuerpo. (Gallwey, 2010, p.222)

Otros activistas del Coaching como Ravier (2005), aseguran que la palabra coach, es un derivado de “coche”, ya que cumple la función de transportar personas de un lugar a otro. La historia se dirige a hacia el siglo XV cuando la ciudad húngara Kocs, situada a 70 kilómetros

de Budapest, se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre Viena y Pest. En esa época se hizo muy corriente el uso de unos carruajes con suspensión lo que los destacaba de los demás por su comodidad ante los carruajes tradicionales. Así se comenzó a hablar de los “kocsi” o “carruajes del Kocs” y este término al volverse famoso, se tradujo del húngaro al alemán, luego al italiano, para terminar convirtiéndose en el término español “coche”.

Ravier sostiene que el Coaching de alguna manera, también transporta a las personas, desde el lugar donde están, hacia donde quieren llegar. La diferencia notable es que el coach no es quien carga con el viaje, ni el responsable del rumbo o decisiones que tome el conductor a lo largo del proceso.

Acaso otro germen del Coaching haya sido el pensamiento de Platón, que disentía en algunos aspectos ideológicos con su maestro Sócrates, pero pese a todo, comprendía el valor de la conversación, las preguntas y la escucha activa. Ravier, en su investigación acerca de la historia del Coaching, insiste en que la estructura de los diálogos de Platón, adoptan en una metodología en la que las preguntas toman prevalencia como herramientas de trabajo que potencian las conversaciones y que sirven de fuente para el conocimiento. El Coaching trabaja con el conocimiento particular, y a partir de allí los coacheados pueden obtener un mejor desempeño individual y por tanto para con lo demás y en sus diferentes ámbitos de interacción.

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). 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. En la actualidad, esta disciplina ha adquirido identidad propia; un proceso que comenzó en las últimas tres décadas. Si bien aún se encuentra en fases de desarrollo y definición, ya tiene millones de adeptos y no cesa en su proceso de evolución, ya que en la actualidad coexisten diversas corrientes y tendencias del Coaching, como así también cursos, capacitaciones y preparación profesional en numerosas universidades alrededor del mundo. La Universidad de Belgrano, la Universidad Argentina de la empresa (UADE) y la Universidad de El Salvador (USAL) en Argentina, ofrecen títulos de posgrado que se encuentran en instancia de acreditación ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). La Universidad de Salamanca en España, dicta un curso con título de “experto en Coaching” a egresados de carreras universitarias. Por su parte, la Bircham International University (BIU), en colaboración con la Asociación Española de Coaching y el Instituto de Terapia Integral de España, entregan el doble diploma de Experto en Terapia Integral, que incluye además del Coaching las especialidades en PNL, e Inteligencia Emocional. Cabe aclarar que la BIU ofrece titulaciones a distancia superiores y de posgrado y está simultáneamente registrada en Europa (España), USA (Delaware) y la Commonwealth (Bahamas) y su titulación es emitida y legalizada por todos estos países. En Latinoamérica también se encuentran la Universidad Santa María y la Universidad de Valparaíso en Chile, que llevan adelante el proyecto USM Coaching; que consiste en un grupo de alumnos, que tiene como objetivo ayudar a otros a desenvolverse de mejor en la selección de personal y en el ambiente laboral de hoy en día.

Además de las diferentes capacitaciones profesionales que el Coaching ofrece, esta disciplina también posee congreso propio. En 2009, se llevó a cabo en Buenos Aires, el Iº

Congreso Iberoamericano de Coaching. Perú y Chile lo sucedieron en 2010-2011. Méjico será la sede en 2012, y Venezuela y Uruguay ya están definidos para 2013-2014.

Por su parte, Europa, desarrolla todos los años el Congreso Europeo de Coaching que tuvo como anfitriones a París en 2010 y a Madrid en 2011. Si bien ambos congresos tuvieron una gran convocatoria, aún están por definirse las próximas sedes.

El avance del Coaching es evidente y los resultados que arrojan las encuestas que realiza la Global Coaching Study, y que explica la Asociación Española de Coaching Ejecutivo, Organizativo y Mentoring (AECOP, 2012) son más contundentes aún. La última investigación ha sido en febrero de 2012 y fue realizada por la consultora Price Waterhouse. Dicha encuesta calcula el nº de coaches profesionales en el mundo en 47.500, de los cuales hay 15.800 en USA, 17.800 en Europa Occidental y 13.900 diseminados por toda Latinoamérica. El citado estudio constata que la gran mayoría de los Coaches que contestaron la encuesta, más de 12.000 profesionales de 117 países, dicen que en los últimos 12 meses han aumentado tanto el nº de clientes, como el de sesiones por cliente y por lo tanto la facturación. Además, este estudio se complementa con otro citado por la AECOP (2012) y realizado por la consultora BLC Coaching & Mentoring con base en las ciudades de Madrid, Barcelona, Bilbao y Lisboa, sobre Satisfacción de los usuarios del Coaching. Dicha empresa ha realizado un estudio enviando un cuestionario a 500 clientes (coachees) de BLC C&M, en el que se les preguntaba sobre el grado de satisfacción del proceso de Coaching que habían tenido. Las conclusiones a las que llegó la consultora fue que para el 93% de los que habían respondido a la encuesta, la experiencia había sido muy positiva y un 96% la repetiría. Asimismo otro dato relevante es que un 70% de los encuestados manifiesta que el proceso de Coaching ha tenido un reflejo positivo en la evaluación del desempeño del coacheado.

Un dato no menor, es que Antolín Velasco, Presidente de la AECOP, considera muy importante este último resultado. Principalmente porque el estudio fue realizado con coaches que habían finalizado el proceso de Coaching al menos un año antes de la encuesta; lo que haría suponer que pasado un año de la experiencia, ellos siguen satisfechos con la disciplina. Este dato para Velasco es fundamental y reconfirma lo que se viene sosteniendo a lo largo de este trabajo acerca del objetivo último del Coaching: “la aspiración de un buen proceso de Coaching es su perdurabilidad en el tiempo...los coaches, vendemos que el Coaching produce cambios profundos en la persona, que perduran en el tiempo.” (Velasco, 2012, párr. 4).

Se continuará sosteniendo a lo largo de esta investigación si es viable o no que el Coaching cumpla con su cometido o si se desvanecerá sólo en promesas.

## **2.2 Corrientes y fundamentos**

En los últimos años ha experimentado un gran auge y desarrollo la puesta en marcha del Coaching. De ahí, que actualmente existan muy diversos tipos del mismo.

La profesión del Coaching no fue creada premeditadamente por nadie en particular o por un grupo concreto, sino que su aparición fue espontánea y progresiva. 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, la IAC, además del Coach University y Coach Ville, 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* de autoría del primero de los nombrados. En este texto, Echeverría reconoce sobre todo la influencia de Friedrich Nietzsche y Humberto Maturana (incluso el libro está dedicado a la memoria del primero de ellos). 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).

Y el Coaching Europeo, que si bien fue fundada por el creador de la teoría de *El juego interior* Timothy Gallwey, 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). Esta última corriente recibió sus principales influencias de la fenomenología, la psicología humanista y la psicosisíntesis, por lo que su base es claramente humanística. El lema de este movimiento es el plegarse a las cosas mismas, el ser fiel a lo que realmente se experimenta, de ahí que defienda la intuición como instrumento fundamental de conocimiento

Si bien este trabajo se introducirá con mayor detalle en el Coaching Sudamericano por su contigüidad y aplicabilidad en Argentina, se realizará un desglose de algunos conceptos de las otras corrientes, ya que serán reveladores para entender este fenómeno mundial.

Para comenzar, es importante abordar el concepto de Ontología: La Ontología es una parte de la metafísica que estudia el “existir” y en particular investiga la naturaleza del ser humano.

Como disciplina, la Ontología "indaga los problemas generales del ser, de la realidad" (Peña, 1985, p.17). 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.

Otros de los conceptos influyentes en el desarrollo del Coaching son la ontología del lenguaje y la comunicación (que incluirán otros como el habla, la escucha, la observación y el aprendizaje).

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. Habla entonces del "lenguaje generativo".

Para ampliar el concepto del lenguaje, se puede decir que, la condición humana se establece en el dominio del lenguaje. El lenguaje no sólo permite hablar del mundo que rodea, decir cómo son las cosas, sino que hace que las cosas sucedan. Echeverría sostiene que el lenguaje no es sólo un instrumento que describe la realidad: el lenguaje es acción. Y cuando la gente habla, actúa, y en ese acto cambia la realidad. Si se quiere captar el sentido de lo que se dice, se debe entonces, examinar las acciones involucradas en el hablar. Cuando la gente escucha, no escucha solamente palabras, escucha también acciones.

La condición de la comunicación humana tiene dos fases: hablar (lado activo de la comunicación) y escuchar (lado pasivo). Según afirma Echeverría (1994), la mayoría de los problemas que enfrentamos en la comunicación surgen del hecho de que las personas no se dan cuenta de que la escucha difiere del hablar. La comunicación toma importancia, no en el acto de hablar sino en el escuchar. El escuchar es el elemento fundamental del lenguaje

porque hablamos para ser escuchados y el escuchar valida el hablar. Es el escuchar lo que confiere sentido a lo que decimos ya que dirige todo el proceso de la comunicación. Es por eso que el fenómeno de la comunicación no depende de lo que se dice, sino de lo que pasa con el que escucha. "Decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes". (Echeverría, 1994, p. 145).

La primera incorporación del concepto de Ontología en el Coaching, fue inculcada por el trabajo de Humberto Maturana (2004), quien desarrolló una teoría llamada Biología del Conocimiento, que trata sobre los seres vivos, el lenguaje y la comunicación. Él es uno de los primeros científicos biólogos que propuso que el conocer es un fenómeno biológico. La noción de "observador" es un concepto central de su teoría ya que considera que los seres humanos son "observadores del mundo". Sustenta que los cambios en las personas requieren cambios en el sistema nervioso central, lo cual sólo es posible a través de cambios en el lenguaje, emociones y psiquis. Cambiar el sistema nervioso significaría "transformarse en un observador diferente", capaz de ver diferentes maneras de participar en el mundo y tomar acciones efectivas. Según sus palabras, los seres humanos son "sistemas vivientes" que a través de los sentimientos, la corporalidad y el lenguaje, dan forma a la manera en que el mundo se les presenta a cada uno. En otras palabras, el ser humano puede reflexionar porque tiene el lenguaje y cada uno es artífice de las propias interpretaciones del mundo en las que vive. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en la que viven las personas.

El Coaching Ontológico, basado en ontología del lenguaje, es la plataforma a partir de la cual los coaches sudamericanos desarrollan su actividad. La Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico (FLAPCO) sostiene que el Coaching Ontológico se caracteriza por ser una metodología centrada fundamentalmente en el aprendizaje, en la posibilidad que tienen las personas y las organizaciones de conectarse con sus talentos y

habilidades y el poder que tienen para optimizarlos. El Coach es la persona que acompaña al coacheado en el camino de autoconocimiento, dándole herramientas prácticas y conceptuales para su accionar. Ayuda a determinar dónde están los obstáculos y evalúa cómo superarlos.

Uno de los postulados que caracteriza al Coaching Ontológico, es que el lenguaje genera realidad. Julio Olalla (2005) dicta cursos en el área de las competencias comunicativas, desarrollo personal, liderazgo y durante los últimos 10 años ha dictado programas de formación de coaches. Él sostiene acerca del Coaching Ontológico:

Nosotros creemos que el aprendizaje que hoy es necesario en el mundo, tiene que incluir al Ser, tiene que incluir a quien aprende, no sólo lo que se aprende. Y en el sentido de que incluye al Ser, al que aprende, a eso se llama ontológico. La palabra ontología es la parte de la filosofía que se encarga del Ser. Por tanto el Coaching ontológico no se preocupa sólo de la acción efectiva ni sólo de la información, el Coaching ontológico se preocupa del Ser desde donde actúa... Nosotros decimos que la acción efectiva es importante, pero si no está enfocada a generar un vivir efectivo, un vivir pleno, no tiene sentido... La conexión entre el ser y la acción, entre el hacer efectivo y el vivir efectivo, eso es Coaching Ontológico  
(Olalla, 2005, p.5)

Como se sustenta, el aprendizaje es también una de las herramientas fundamentales del Coaching. Aprender es cambiar de conducta y el propósito de ese cambio, es alcanzar una meta. De acuerdo con Swieringa y Wierdsma (1995) "Alguien que sólo sabe lo que ha aprendido y no cómo lo aprendió, todavía tiene mucho que aprender" (p.21). En este sentido, no basta con aprender, el aprendizaje debe ser consciente para que sea definitivo.

Por otra parte, Edward Hall (1989), antropólogo estadounidense e investigador intercultural, habla de tres tipos de aprendizaje: el informal que consiste en aprender por imitación, adquirir las habilidades de otras personas; el formal es aquel que se aprende a base de recompensas y castigos. Por lo general estos dos tipos de aprendizaje, el informal y formal abarcan los procesos que tienen lugar inconscientemente y con frecuencia se les denomina aprendizaje mediante la experiencia. El tercer tipo de aprendizaje es el técnico o metódico (y

consciente), que consiste en estar ocupado de una manera consciente en aprender, lo cual quiere decir también que es un método de aprendizaje elegido conscientemente.

Si bien el Coaching, pretende enmarcarse dentro del aprendizaje metódico y consciente, muchas veces termina siendo un aprendizaje informal, ya que frecuentemente, el coachee aprende las habilidades de su coach por imitación y no internaliza lo aprendido porque en el fondo no sabe como lo aprendió. Esta podría ser una de las razones por las que el aprendizaje en el Coaching puede terminar siendo inconsistente y efímero.

En este punto es también importante tener en cuenta el contexto en el que se enmarcan todas las corrientes del Coaching. El contexto también forma parte del proceso de aprendizaje del Coaching, por ello tenerlo presente contribuirá al éxito o fracaso del mismo. Cuando hablamos de contexto, lo hacemos desde un punto de vista totalizador y concerniente a la situación personal, social y laboral de la persona que se dispone a participar del proceso de Coaching. Es decir que el contexto está presente siempre, solo que hay que concientizarlo e incluir las circunstancias contextuales en el proceso del Coaching. De lo contrario, será muy difícil que una herramienta de este tipo perdure en el tiempo y se establezca como una solución para los males que aquejan a los seres humanos de la posmodernidad. La falta de concientización del contexto en el Coaching, la negación de que el mismo interviene indefectiblemente en el accionar de todo ser humano, podría ser otra de las razones por las que esta disciplina podría fracasar y perecer en el tiempo.

Continuando con los conceptos influyentes en el desarrollo del Coaching, retomaremos los aportados por la corriente europea: Psicología humanista, fenomenología y Psicosisntesis.

De acuerdo a lo que sostiene Ravier (2005), el Coaching habla el mismo lenguaje que la Psicología Humanista y traslada sus enseñanzas al mundo del Coaching. Entre ellas, se pueden enumerar los siguientes actos: valorar la peculiaridad de las personas; trabajar con la conciencia, dejando de lado el inconsciente; buscar significados, no explicaciones;

enmarcarse, dentro de los factores motivadores del ser humano: la auto superación o autorrealización; orientarse al comportamiento (hacer, vivir y sentir; hacer que los clientes se planteen qué quieren llegar a ser, desde el presente hacia el futuro; y trabajar con la pulsión del síndrome de crecimiento de las personas (2005, p.5).

La fenomenología por su parte, es el método utilizado por la Psicología humanista y ha sido a la vez parte del utilizado para la práctica del Coaching. Edmund Husserl (1986) fue el físico, matemático y astrónomo que fundó este modelo filosófico. Para Husserl, conciencia y objeto son dos entidades separadas en la naturaleza que por el conocimiento se relacionan. Él establece una conexión indisoluble entre la conciencia y su objeto, y la llama correlación universal objeto-conciencia. Husserl se percató de que por un lado no puede concebirse ninguna vivencia de conciencia aislada o separada del objeto al que está dirigida, al que apunta intencionalmente (párr. 6).

Ravier sostiene que de la misma manera, el Coaching se aleja de los conocimientos técnicos o pre conocimientos, para conseguir que la intuición se manifieste, y así poder percibir a la persona como un todo (visión global). La visión global permite, a su vez, que el otro (el cliente) se perciba a sí mismo tal como es, encontrándose consigo mismo.

“La fenomenología, nos ha enseñado...que es imprescindible abstenernos de todo prejuicio para con nuestros clientes, de manera que permitamos que ellos mismos encuentren sus conciencias más puras”. (Ravier, 2005, p.4).

La Psicósíntesis por su parte, influiría en el Coaching desde su abordaje del “ser transpersonal”. Según Ravier, el coach debe centrar su trabajo en la misión y visión personal del cliente, alineados a su ser y hacer cotidianos. Por lo tanto, el tipo de Coaching que requiere su cliente es de un nivel más profundo, donde residan los valores, propósitos y metas de las personas. Roberto Assagioli (padre de la Psicósíntesis) ha denominado a este tipo de objetivos/procesos como “el ser transpersonal”, expresión con la que alude al proceso

de despertar espiritual en el individuo, y John Whitmore lo ha denominado "Coaching Transpersonal" (tomando prestado el concepto de Assagioli sobre la Psicosisíntesis y combinándolo con el propio proceso del Coaching derivado de "The Inner Game" desarrollado por Timothy Gallwey).

Si bien otras corrientes psicológicas como el constructivismo y la Gestalt pudieron influir en la germinación de esta disciplina, sólo se consideró a la Psicosisíntesis, por considerarla particularmente interrelacionada con el Coaching.

El feedback (o retroalimentación en castellano), es otro de los elementos influyentes en la formación del Coaching. Consiste en comunicarle al otro mi opinión sobre su conducta y cómo ésta me afecta. Incluye un elemento perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y uno emocional (los sentimientos que me provoca la conducta observada). Sirve para manifestar al cliente cuáles son sus acciones y actitudes que generan efectos positivos en los otros, o cuáles debe modificar o cambiar debido al impacto negativo que ejercen. Según Ignacio Bossi (2001), entrenador de Liderazgo, Negociación e Innovación en la Universidad del CEMA, detrás de cada feedback siempre hay una persona que lo emite y una que lo recibe, y esto se realiza con las propias percepciones y sentimientos de cada uno. Tanto en la vida cotidiana como en la profesional, la gente se encuentra en situaciones en las que es necesario hacer una crítica a alguien, por lo que Bossi propone afrontarlas como una oportunidad de mejorar la conducta de alguien y darlas con la mayor naturalidad posible. "El comportamiento y las relaciones humanas requieren de procesos de feedback para recuperar el rumbo o para mejorar la efectividad de las mismas" (Bossi, 2001, Párr. 3).

Así pues, si se da feedback en el ámbito laboral, el mismo llevará implícito que quien lo da, debe estar informando del desempeño que ha tenido la persona que lo recibirá, en una tarea o gestión realizada y con qué grado de eficiencia, respecto de lo que la organización

esperaba de él, lo hizo. De esta manera se fortalecerían e incrementarían los puntos fuertes, y se establecerían los puntos a mejorar.

Consideramos que el feedback a nivel empresarial, es un estribo en el que se pueden apoyar los empresarios para la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. Pero también una herramienta de control y dominio, a través de la cual pueden ejercer coerción sobre sus empleados y hostigarlos con sus errores de manera sistemática. El empleado, tiene que sentir la supervisión y si ésta se realiza de manera adecuada, él se sentirá satisfecho del control. El feedback negativo es algo que se recibe como algo amenazante que tiende a reducir la satisfacción del empleado. Cuanto más feedback positivo hagan llegar los jefes a sus colaboradores, a través de comentarios y gestos, más se aumentará su satisfacción. Por tanto el feedback, no es malo implementarlo, mientras se haga evitando la subjetividad personal; y sin que la opinión que le merece la otra persona se convierta en un obstáculo. Pero toda persona que interviene en cualquier proceso de comunicación, lo hace desde su proceso mental, desde su visión especial del mundo. Ese modelo mental, suele tener cierta rigidez y eso es lo que tiende a convertir a la comunicación en algo condicionante. Como sostienen Rafael Echeverría y Alicia Pizarro (1998): “toda acción resultará del tipo de observador que cada uno es...el observador es el individuo que otorga sentido a la situación que enfrenta...de acuerdo al sentido que le demos a una situación, actuaremos de una manera u otra”.

Cabría preguntarse entonces, si es posible ser neutral, ya que para ello, se debería librar el punto de vista, o sea librarse de la forma en la que se observa y percibe el mundo.

### **2.3 Aplicaciones**

Existen diferentes formas de clasificar los tipos de Coaching existentes, pero una de ellas es por segmentación. En este sentido existen principalmente dos tipos: el Coaching Personal y

el Coaching Empresarial (el cual incluye variantes en su denominación como profesional, ejecutivo y organizacional). Para diferenciar uno del otro, hay que tener en cuenta a quién va dirigido y los objetivos buscados.

El Coaching Personal esta orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de Coaching, los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar con sus metas personales (por ejemplo: escribir un libro, viajar, dedicar más tiempo a su familia, preparación física etc.). 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 auto dirigido y el crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001, p. 8).

El Coaching empresarial por su parte, esta 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 emprendedores. Y Coaching Organizacional al que está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. Por lo general es promovido por los departamentos de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la compañía en general.

Leonardo Wolk (2003), sostiene que las circunstancias para que una persona decida iniciar un Coaching pueden ser muy diversas y variadas: un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal, alcanzar un objetivo profesional, entre otras.

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.

Por otra parte, Wolk dice que la sesión de Coaching puede ser bipersonal o grupal, pero cualquiera sea la modalidad, se debe generar en un adecuado contexto de confianza y confidencialidad ya que entre coach y coachee se establece un vínculo y una relación íntima, como en una sesión de terapia tradicional.

Respecto de la duración de la sesión, Wolk afirma que el Coaching es un proceso definido, con un inicio y un fin, que variará de acuerdo a las metas establecidas y los objetivos deseados. Una cualidad necesaria en todo el proceso de Coaching será entonces la flexibilidad, para reconsiderar objetivos, ver claramente el punto de partida, ser consciente de los recursos disponibles y no disponibles y para cambiar lo que sea necesario si se comprueba que el objetivo se aleja.

Según Wolk, el proceso de Coaching tiene siete pasos: Generación de contexto, acuerdo de objetivos y metas, exploración de la situación actual, reinterpretación de brechas interpretativas, diseño de acciones efectivas, role-playing, y reflexiones finales.

Durante el proceso de Coaching, el Coach debe acompañar a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, es por eso que se considera que el coach es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas.

Si bien estos pasos son los que definen el proceso de Coaching, hay otras variables que los coach aseguran no hay que perder de vista para que la profesión cumpla con su criterio ético. Estos son los que se podrían llamar "los deberes del coach" según Wolk: realizar una escucha activa y reflexiva, no dar consejos, no decirle al coachee lo que tiene que hacer, no

presionarlo, conseguir empatía y validar la opinión del coacheado aunque no se esté de acuerdo con él (p. 106).

Aquellas personas que decidan desplegar esta competencia, deberán entonces internalizar estos deberes que sustentan la práctica, para no caer en deformaciones de la profesión, ni desvirtuar la imagen tan valorada que los coach del mundo quieren dar sobre esta disciplina que no casualmente prospera en la posmodernidad.

### **Capítulo 3: Relaciones interdisciplinarias**

Este capítulo se aboca a las relaciones interdisciplinarias. Tiene una función integradora, dado que el objetivo es poder introducir al lector en la interrelación que tiene el Coaching con otras disciplinas que comparten sus valores fundamentales o técnicas disciplinarias.

El pensamiento positivo, el Marketing, el Mentoring, la Psicología Gestáltica, la PNL y las técnicas modernas de auto-ayuda y motivación personal, serán algunas de las disciplinas que se desarrollarán en este capítulo.

#### **3.1 Del libro de auto-ayuda a la motivación empresarial**

El Coaching se suele autodefinir con metáforas muy bonitas y definiciones bien resueltas.

En los últimos tiempos se vive bajo la atracción del optimismo y parece ser que la solución a todos los males es una “actitud positiva”. Si se da un vistazo en profundidad a los éxitos supuestamente consagrados por el pensamiento positivo, es posible encontrarse con que los factores claves del desarrollo profesional nada tienen que ver con el pensar en positivo, sino más bien con comportamientos muy concretos como: definir objetivos claros y ajustados al perfil personal y/o profesional de cada individuo, poner dedicación y esfuerzo permanente y sobre todo, resistir a la frustración y al fracaso.

El “ser positivo” no es un estado mental o de ánimo, es más bien un elemento ideológico. Se refiere a la práctica de pensar positivamente. Se suele asegurar, que el pensamiento positivo no sólo hará sentir bien a las personas, sino que favorecerá a que de hecho las cosas les salgan mejor. Si la gente espera que el futuro les sonría, el futuro les sonreirá. ¿Y cómo es posible que suceda sólo por haberlo pensado? La explicación racional que brindan los psicólogos positivistas en la actualidad, es que el optimismo mejora la salud, la confianza y por tanto la eficacia, facilitando que la gente alcance sus metas. De ahí que tanto las explicaciones racionales como las místicas, le otorguen un gran valor al pensamiento

positivo y consideren que merece la pena dedicarle tiempo y atención; ya sea mediante las lecturas pertinentes, la asistencia a cursos y charlas de entrenamiento mental, o al menos el trabajo personal de concentrarse en aquello que se anhela.

El pensamiento positivo consigue vender libros de autoayuda, consagrar gurús, maestros sanadores y llenar Facebook de frases hechas tan bienintencionadas como impersonalizadas, pero al parecer, sin efecto alguno sobre aquellas transformaciones que demandan quienes consumen todo esto.

De algún modo, los pensamientos negativos producen resultados negativos, mientras que los pensamientos positivos se materializan en forma de salud, prosperidad y éxito. Quienes se auto designan instructores de esta disciplina: autores varios, coaches, maestros, predicadores y gurús, definen el ejercicio del optimismo con términos como “control mental”, “pensamiento positivo”, “polarización” o “ley de atracción”. Pero todos ellos parecen apuntar al mismo concepto: que el optimismo se trataría de algo para lo que es necesario esforzarse sin pausa, con el objetivo de reprimir o bloquear lo indeseado; o sea: los pensamientos negativos.

El optimismo es el algo que no debe confundirse con la esperanza. Esta última, es un anhelo, un sentimiento que no depende enteramente de las personas; mientras que el optimismo es un estado consciente, una expectativa que cualquiera puede alcanzar, en teoría, sólo con ponerlo en práctica. La práctica del pensamiento positivo se dirige a reforzar la creencia de que todo lo que pasa por la mente de las personas se convierte en realidad. En estas circunstancias habría que estar advertido de que hay que tener mucho cuidado con lo que se piensa y mucho más con lo que se desea. Como se puede ver plasmado e ironizado en la película hollywoodense *Bedazzled* (traducida al español como *Al Diablo con el Diablo*), en la que Eliot (papel interpretado por el actor Brendan Fraser) es un joven torpe y bondadoso, con poco éxito en la vida, que vende su alma al diablo (interpretado por

Elizabeth Hurley) a cambio de que le cumpla sus deseos. Para empezar, Elliot le pide riqueza, poder y estar casado con Alison (su enamorada). Cuando se despierta a la mañana siguiente, descubre que ha conseguido todo eso y algo más, ya que ahora es un narcotraficante colombiano. Piensa que no hay problema ya que todavía tiene dos deseos más por cumplir. Entonces luego desea convertirse en el hombre emocionalmente más sensible del mundo. Claro que lo consigue, sólo que Elliot termina siendo un tonto baboso y llorón. Elliot luego de semejantes trastabilladas, comienza a aprender (por las malas) a ser cuidadoso con los deseos que pide, ya que el Diablo, siempre un paso adelante, está creando versiones subversivas e hilarantes de sus deseos, convirtiendo cada una de sus nuevas vidas en un infierno. La moraleja de este divertido film es que, algunas veces, hay que tener cuidado con aquello que se desea. O, visto de otra forma, cabría preguntarse qué es capaz de hacer o dar una persona a cambio de ver cumplidos sus más profundos deseos.

Napoleón Hill (1990), escritor estadounidense de libros de superación personal, considerado uno de los autores de autoayuda y liderazgo más importante y prestigioso del mundo; pasó 20 años entrevistando a 500 de las personas más ricas del mundo para averiguar lo que se necesita para convertirse en rico. Entrevistó a personas notables como Henry Ford, John D. Rockefeller, Thomas Edison, Alexander Graham Bell y muchos otros. En su libro *Piense y Hágase Rico*, explicó Hill, que el hilo común entre los ricos es la capacidad de utilizar el poder de la mente para transferir los pensamientos y convertirlos en una realidad física. Todo lo que se puede ver, tocar, comer, etc., primero tiene su origen en un pensamiento, en la mente y luego cobra forma física como realidad concreta.

Pero el crecimiento tiene límites, ya que el éxito ilimitado que promete la filosofía de la autoayuda necesita de la ilusión de que el individuo es quien pone los límites, como si el planeta no los tuviera. Existe una ilusión de autonomía personal, cuando en realidad, los objetivos a menudo o son incumplibles o sólo se pueden concretar si se renuncia a todo. El

punto es que el contexto influye y muchas veces determina el destino de los hombres. No todo depende de la inteligencia o intención. Las crisis ponen en evidencia que por más que quieras, no siempre puedes. Porque por mucho que quieras, no lograrás todo lo que deseas al descubrir que las reglas del juego de la economía son tramposas, producen desigualdad y penalizan por lo general a las mayorías. Cabría preguntarse si no es perverso un sistema que induce a pensar que todo lo que “te sale mal es culpa tuya” y que “sin tu voluntad nada conseguirás”. Al fin y al cabo este sistema de auto superación, se plantea como una acción, que prevista para conseguir un objetivo favorable, termina provocando el resultado opuesto. Pareciera ser, que se vuelve necesario tener una motivación para poder subsistir y progresar en este sistema fabricante de éxitos. James Cash Penney (1931), hombre de negocios y fundador de las tiendas JC Penney de los Estado Unidos de Norteamérica dijo alguna vez: "Muéstrame un obrero con grandes sueños y en él encontrarás un hombre que puede cambiar la historia. Muéstrame un hombre sin sueños, y en él hallarás a un simple obrero" (Penney, 1931). La superación personal y motivación, proporcionaría los elementos necesarios para aprender a conocer y sacar a flote los dones y capacidades personales y poder así cumplir con nuestras metas.

Puntualizando en la empresa, antes el sistema era paternalista: había un jefe o patrón del que provenían las órdenes que todos cumplían y si las cosas iban mal, también se preocupaba, ocupaba y hacía responsable de los suyos. Pero en esta posmodernidad, ya no quedan de esos líderes, porque a partir de los 90 el capitalismo para seguir creciendo, necesitó de nuevos empleados emprendedores, debido a que las tecnologías de la información dejaron obsoleta la estructura patriarcal. Ahora cada empleado debe ser capaz de tomar las decisiones por la empresa y asumir sus consecuencias.

Pareciera ser que todo esto es solo una representación de lo que subyace en el marco del paradigma neoliberal, el cual primero excluye a las personas y luego les dice que el éxito o fracaso depende solo de ellos.

Si se dice que el Coaching se dedica a facilitar la definición, planificación y consecución de objetivos, mediante la auto superación y motivación personal, entonces casi cualquier disciplina y práctica de asesoramiento o consejo personal y profesional puede ser considerada Coaching; de hecho casi todo en el ámbito de los recursos humanos, ya es Coaching de forma directa o indirecta desde hace tiempo, y lo que quede pendiente acabará siéndolo también por simple inercia, facilismo u ósmosis.

### **3.2 Interacción disciplinar del Coaching**

La interrelación que tiene el Coaching con diversas profesiones, disciplinas y técnicas de autoayuda es imposible de refutar. El Marketing, el Mentoring, la terapia Gestáltica y la Programación Neurolingüística, comparten valores y técnicas disciplinarias con el Coaching. Es por eso, que se realizarán las comparaciones pertinentes para poder comprender cuantas similitudes y diferencias poseen entre ellas.

En la actualidad el Marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en este mundo competitivo. Para Philip Kotler "el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (1996, p.7). Si bien el marketing, constituye una disciplina y una práctica relativamente reciente, sus conceptos y principios se aplican universalmente. Señala Santesmases (2008) que el Marketing constituye una forma distinta y particular de concebir y ejecutar la función comercial de la empresa y que ha evolucionado a medida que las organizaciones, la economía y la sociedad también lo han hecho. El marketing es, según el autor citado, una

filosofía, una postura mental adoptada por los profesionales que ofrecen sus productos y servicios en el mercado. Y también es una técnica que se aplica por un departamento o función de la organización, a partir de una concepción inicial de los deseos y necesidades del consumidor. El Coaching y el marketing están llenos de matices comunes, que son dignos de mención. Uno de los más llamativos, es que ambos están expresados en gerundio, lo que representa el tiempo verbal del presente continuo (el de estar aquí y ahora presentes y activos). Además, ambos son términos muy instalados en las conversaciones cotidianas. Todo el mundo habla de los términos Marketing y Coaching con total soltura pero, pocos son los que realmente saben de lo que están hablando.

Si bien el Marketing es una disciplina ya instalada mundialmente, aún hoy en el hablar popular, el término marketing suena a publicidad, a venta, a creatividad y a un sinnúmero más de acepciones. Por su parte, el novedoso término Coaching, puede sonar a psicología, a algo de RRHH o incluso a todo lo relacionado con el desarrollo personal. Es curioso que socialmente se hable de “a lo que se parecen” y no se hable de lo que realmente son. Será tal vez porque parecieran ser términos para expertos, o tal vez porque quienes son responsables de promulgarlos no son lo suficientemente esclarecedores en su descripción. El hecho es que con tanto parecer y no saber, se abandona el campo y se vuelve propicio a la aparición de individuos que dicen ser profesionales en la materia y que sin embargo, mezclan áreas y disciplinas sin saber.

Desde un primer acercamiento, el Marketing y el Coaching son un proceso social y administrativo: un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Además, ambos son un proceso administrativo, porque se necesita de sus elementos básicos: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades. Desde otra visión, ambos son parte de las funciones de la empresa. En un sentido amplio, una empresa está compuesta por diferentes departamentos:

Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, etc.); los cuales, realizan diversas funciones pero de una forma coordinada entre sí. El Coaching, por su parte, desde una función de consultoría (que puede ser interno o externo), brinda apoyo en el desarrollo de competencias profesionales para conseguir las metas y objetivos de la empresa.

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas. Y el Coaching desde un punto de vista también lo puede ser, ya que si consigue potenciar el capital humano de la empresa, eso permitirá que la función comercial crezca y por ende la empresa sea más competitiva y rentable.

Se dice que el Marketing y el Coaching, hacen evolucionar a las personas y empresas. Ambas disciplinas, en sus respectivos campos, muestran a través de la indagación lo que el cliente no ve (porque no puede o no quiere ver). Con la información obtenida se abren nuevos escenarios y posibilidades: para vender más y mejor, para ser más y mejores profesionales. Son disciplinas innovadoras, donde se desafían cuestiones establecidas para dar un paso a otro lugar mejor, para dejar de ser una marca posicionada de una determinada manera y pasar a ser otra, sin dejar de ser la misma marca; para dejar de ser un profesional estándar y pasar a ser un líder destacado. Todo ello, siempre a través de un proceso de aprendizaje y evolución continua, y combinando las llamadas “nuevas técnicas” y herramientas que facilitan la transformación.

Se podría decir que el Coaching es como hacer Marketing de uno mismo: una estrategia que ayuda a vender correctamente nuestras ideas, experiencias, conocimientos, habilidades y competencias. Hay que aprender a venderse a uno mismo. A los títulos y conocimientos obtenidos hay que sumarles credibilidad y capacidad persuasiva. Sin saber hacerlo se complica desde conseguir un empleo, hasta generar un negocio.

Al igual que en el Marketing, el Coaching utiliza la creatividad. Pero a ésta hay que agregarle intención, motivación y planificación estratégica, para llevar las ideas a cabo. Parece ser

entonces, que el que no sabe lo que quiere, no quiere lo que hace; ya que no le pone pasión e inteligencia emocional a sus metas.

El Coaching es una profesión que a menudo se confunde con otras disciplinas como la consultoría, el mentoring o la terapia. Es por eso que, se definirá lo que no es ser un coach, para depurar la definición y acercar una comprensión más precisa: Un coach no es un mentor o un maestro que enseña la mejor técnica para lograr un objetivo; el coach formula preguntas y acompaña a las personas a descubrir sus propias respuestas. Un Coach no es un consultor ya que no da a su cliente un asesoramiento de experto en un campo determinado; el coach trabaja en un sistema constituido por las conversaciones, los estados de ánimo y el cuerpo del coacheado.

A pesar de que algunos coaches adopten modelos terapéuticos y algunos terapeutas hagan Coaching, existen diferencias entre ellos: la finalidad de un proceso de Coaching no es resolver conflictos psicológicos o emocionales sino facilitar que la persona consiga los resultados que desea. La terapia clínica está enfocada en el pasado y se orienta a resolver problemas o patologías psicológicas, las reuniones tienen una duración determinada y los aspectos de personalidad son cruciales. El Coaching en cambio, se orienta hacia la acción y se enfoca en el crecimiento personal y el desarrollo de capacidades, además el cliente puede ser un individuo o una organización y las reuniones pueden variar en su duración. Respecto del espacio temporal, el Coaching tiene puesto el enfoque en el presente y en el futuro. En este sentido, existe una similitud con la terapia, pero con la de tipo gestáltica, ya que no realiza una introspección en el pasado, sino que sitúa al individuo en el aquí y ahora, en su presente, para desplegar el proceso del darse cuenta de sus vivencias en el momento actual. Otra similitud con la terapia gestáltica es que esta última, al igual que el Coaching, toma la experiencia de vida como un conjunto de conocimientos sobre sí mismo, que adquiere la persona en el encuentro terapéutico. Esta experiencia surge del darse cuenta en el aquí y

ahora del encuentro con el coach/terapeuta, a través de sensaciones, afectos, percepciones y emociones, que se plantean a través de lenguaje (verbal y corporal).

Es importante aclarar que cuando un coach se encuentra ante un cliente que muestra evidentes conflictos psicológicos o emocionales debería derivarlo a un psicólogo o a un psicoterapeuta profesional; nunca intervenir como tal.

Otra disciplina que se ha desarrollado, pero principalmente en España, es el Mentoring.

El Mentoring, explicado por la Universidad de Deusto de Bilbao en su sitio web, es:

Un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional. Con el mentoring, el profesional se desarrolla por sí mismo. El mentor ejerce de inspirador, de estimulador y se pasa de la formación en el conocimiento, al aprendizaje por los comportamientos. (Universidad de Deusto de Bilbao, 2012, párr. 6)

A simple vista parecería tener las mismas características que el Coaching, pero se podría encontrar una diferencia sutil: el coach ayuda a otra persona a mejorar su desempeño y a lograr objetivos en un tiempo determinado, mientras que el Mentoring ayuda a desarrollar el potencial en una relación larga y duradera, con alguien más experimentado. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) logra diferenciar aún más las características del Coaching y el Mentoring. Además de la duración en el tiempo, diferencian por ejemplo los tipos de encuentros: en el Mentoring pueden ser más informales, mientras que en el Coaching generalmente son más estructurados y los encuentros son organizados por agenda. En lo que respecta a la relación con el participante, en el Mentoring hay más conocimiento y una visión mayor sobre la persona, mientras que en el Coaching se focalizan sólo en un área específica de desarrollo del coacheado (la personal o profesional). Quien lo lleva adelante es también otra de las diferencias (sino la principal): el mentor o tutor es a menudo más experto y calificado que el mentorado; en general es un ejecutivo de la

organización que es capaz de transmitir el conocimiento y experiencia a aquellos con menos oportunidades. Mientras que en el Coaching, el coach por lo general no tiene experiencia directa en el puesto de su cliente.

Si bien ya se pudo distinguir al Coaching de estas primeras disciplinas, en el mismo discurso quedó revelado que existen más similitudes que diferencias entre todas ellas. Por eso, y para seguir aportando claridad a esta investigación, se continuará con esta línea de paralelismos. Se puede entrar entonces, en los conceptos generales de la PNL.

La programación Neurolingüística, de acuerdo con el enfoque de la Asociación Argentina de programación Neurolingüística (APNL), es una escuela de pensamiento pragmática, que provee a las personas de las herramientas y habilidades para el desarrollo de la comunicación y el cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico, y una profunda comprensión de los procesos mentales. La PNL estudia la experiencia humana que se obtiene mediante los sentidos: cómo se organiza lo que se percibe y cómo se filtra el mundo exterior; además de explorar cómo se transmite la representación del mundo a través del lenguaje.

La PNL comparte (¿acaso casualmente?), muchas características similares con el Coaching. Principalmente, ambos tienen en sus raíces la práctica de la psicoterapia y en sus modelos, la manifestación del lenguaje.

En PNL se habla de un “metamodelo”, el cual fue elaborado por sus fundadores: John Grinder y Richard Bandler en los años 70. Ellos observaron que, cuando las persona contaban y ponían en palabras sus experiencias, de manera inconsciente omitían o cancelaban una parte de lo que les había sucedido. Además, generalizaban, ignorando las excepciones posibles a lo que les había ocurrido y aplicaban otro mecanismo (filtro mental) fantaseando acerca de ello. Según lo expresa autor Stahl Thies (1992), el metamodelo del lenguaje en la PNL, sería un modelo de cómo esa persona expresa sus experiencias en el

lenguaje. Este patrón, ayuda al terapeuta (así se le llama a quien imparte la PNL), brindándole información sobre algunas preguntas bien específicas que debería formular al paciente, para permitirle efectuar descripciones completas de su realidad que a menudo fragmenta. El paciente y el terapeuta utilizan el lenguaje como herramienta y, según el metamodelo, el terapeuta se deberá ocupar de obtener información de las manifestaciones del paciente. Lo mismo que en su área realiza el coach: utiliza el lenguaje como herramienta de información y proceso de cambio.

Otro de los elementos compartidos de la PNL con el Coaching, es el planteo de objetivos y la resistencia al cambio. En determinadas situaciones, las personas modifican sus representaciones de sí mismos, en respuesta a un cambio en su entorno que los obliga a readaptarse. En otros casos, cuando se realiza un esfuerzo para producir un cambio y estos no funcionan, aparece la resistencia. Para minimizar la resistencia, la PNL propone definir correctamente los objetivos a alcanzar, e implementar los medios necesarios para lograrlo al comparar el estado presente con el estado deseado. No obstante eso, en PNL se advierte y acepta, que las resistencias pueden persistir, pero cuando esto sucede significa que las representaciones provocadas en el intercambio, no correspondían a la persona que quiere cambiar. Por tanto lo que hay que cuestionarse en ese caso, es la expresión o comunicación del terapeuta o de la persona que trató de ayudar al otro (que en este caso comparativo podría ser el coach). La PNL en ese sentido, plantea que los cambios van siempre en el sentido del enriquecimiento, de una ampliación de la experiencia y no de la supresión de ella. En efecto, declaran que no se es realista, si se quiere sacar algo que pertenece a la experiencia de alguien, ya que no se logrará un objetivo ni negativo ni positivo, ni se logrará cambiar el pasado. En ese sentido, Catherine Cudicio, consultora en formación especializada en Programación Neurolingüística, afirma que: “La desaparición del comportamiento no deseado es una consecuencia de la adopción de un comportamiento deseado. Suprimir un

comportamiento sin aportar una ventaja real, compromete la durabilidad del cambio obtenido". (1992, p.137). Lo más importante de su aporte es la definición de que nadie puede realmente hacer cambiar otro. Ayudar a cambiar a alguien, es permitirle encontrar en sí mismo, los recursos necesarios para alcanzar el objetivo. Y para que la persona pueda encontrar los recursos necesarios para su evolución, es necesaria su propia creatividad y por sobre todo su libertad de elección.

Será propicio plantearse si la función de aprendizaje que se propone el coach, se asemeja al del consultor de PNL, o si por el contrario, en su intención de ayudar a cambiar, toma una posición activa e influyente en la toma de decisiones del coacheado.

A modo de conclusión de este capítulo, se puede afirmar que sin dudas, el Coaching comparte innumerables similitudes con disciplinas y técnicas pre-existentes a sus comienzos. Se asegura que todas ellas, fueron por lo menos influyentes o decisivas en el planteamiento de sus lineamientos generales. Es absurdo considerar que disciplinas tan fuertemente posicionadas como la Terapia Gestáltica, el Marketing o la PNL no marcaron los pensamientos de quienes se consideran los mentores del Coaching a nivel mundial. Llama la atención que ellos, no refieran o directamente nieguen sus filiaciones.

## **Capítulo 4: La consultoría y la imagen empresarial**

Este capítulo indagará sobre la complicitad de la consultoría y la imagen empresarial, y de su interrelación con el Coaching, ya que al parecer, funcionan como grandes aliados a nivel organizacional. En el mundo actual de los negocios, sólo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado. Es por eso que la complementación de técnicas de desarrollo empresarial hace más fuerte a la empresa a nivel gerencial y por tanto profesional. Pero el proceso de mejora en la empresa por profesionales externos no sólo es una tarea relacional o humana, sino que los profesionales también tienen que tener profundos conocimientos empresariales para entender y orientar los procesos reales comerciales y financieros. En este capítulo se investigarán los antecedentes de la Consultoría empresarial y la Imagen Corporativa y se las cotejará con el Management y el Empowerment para obtener información acerca de su complementariedad y resultados en las organizaciones posmodernas.

### **4.1 La Consultoría empresarial**

El Coaching y la Consultoría, comparten procedimientos y valores que se aplican al desarrollo de las empresas posmodernas y los convierten en aliados estratégicos de directivos y departamentos como Recursos Humanos y Producción.

Son pocas las compañías importantes que aún no han contratado servicios de consultoría en los últimos años. Los asesores y consultores empresariales ejercen una fuerte influencia sobre el modo en que operan las empresas.

Si bien el desarrollo de la consultoría es un fenómeno relativamente nuevo, la actividad del consultor es más antigua y se remonta a finales del siglo pasado. De acuerdo con lo que plantean Rassam y Oates (1992), cuando empezó la consultoría empresarial, los consultores se ocupaban de temas básicos como controlar la eficiencia de las máquinas y la

productividad de los empleados y la fábrica. Frederick Taylor y Frank y Lilian Gilbreth fueron los más importantes pioneros de la profesión, y sus ideas contribuyeron en el desarrollo de algunas de las más grandes industrias estadounidenses. Taylor y Gilbreth, se ocupaban, entre otras cosas, de estudios de tiempo y movimiento y los resultados de sus estudios se convertían en recomendaciones que terminaban aumentando la productividad de la empresa. Aunque en esa época ninguno de ellos se consideraba así mismo consultor, básicamente estaban haciendo una labor que hoy en día, con un poco más de herramientas, realiza el consultor empresarial.

En la actualidad, los consultores empresariales, ofrecen asesoría en asuntos referentes al personal, la administración financiera, los métodos de manufactura, mercadeo y estrategias de negocios. Si bien realizan informes y recomendaciones a sus clientes, su participación es muy activa ya que el consultor actual, tiene amplios conocimientos sobre las industrias y mercados específicos, lo cual ofrece un contexto más que valioso para evaluar los problemas que plantea el cliente y plantear soluciones al respecto (Rassam y Oates, 1992, p.18).

En este punto, la clave para entender el papel del consultor es diferenciarlo de lo que es un gerente. Un consultor es una persona que ejerce influencia sobre la toma de decisiones de una empresa u organización, pero que no posee el poder para actuar sobre ella. En cambio, el gerente o CEO de la compañía, tienen un control directo sobre la acción. Hacer esta diferencia es importante porque es necesario que el consultor se desempeñe de manera independiente del gerente o CEO para que las metas se puedan cumplir.

Según afirma Peter Block (1994), el objetivo final del consultor es participar en intervenciones con éxito. De acuerdo con esta teoría, la intervención es cualquier acción que se tome en un sistema del cual no se forma parte. Cada vez que se asesora a alguien que está en condiciones de elegir, se actúa como consultor. Y para eso se necesitan tres clases

de habilidades para hacer un buen trabajo: técnica, relación interpersonal y habilidades de consultor.

La meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención. Ésta se produce en dos variantes. En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización... El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de la organización han aprendido algo.  
(Block, 1994, p.21).

Algo que suele suceder en el mundo empresarial, es que los empresarios se pregunten, el por qué si los consultores son tan buenos para decir lo que hay que hacer, no están dirigiendo una empresa. Los consultores cobran honorarios extraordinarios y ni siquiera asumen la responsabilidad de la toma de decisión. Pues bien, los consultores suelen ser contratados por la objetividad que brinda una asesoría externa. Como afirman Rassam y Oates, al no tener intereses personales en el asunto, los consultores pueden formular propuestas que resultarían inaceptables si se hicieran internamente (p.19).

Si bien la inteligencia debe ser uno de los requisitos para ser consultor, John Foden (2004), director ejecutivo de PA Consulting Group, identifica que las características necesarias para esta actividad, también deben ser: habilidad para escuchar, capacidad de análisis y creatividad para encontrar soluciones.

Block, por su parte enfatiza que, más que resolverle los problemas a la empresa-cliente, el consultor debe enseñarles cómo ellos pueden actuar para resolverlos por si mismo.

Este concepto último, remite a lo que se viene explicando en capítulos anteriores sobre las pericias que dicen tener los coach. Por lo que se infiere que el coach y el consultor, operan con las mismas herramientas, pero sus competencias son distintas. Mientras los primeros se abocan al desarrollo personal y profesional de los empresarios, los segundos se centran en el desarrollo empresarial de la empresa como un todo.

Otra de las características similares del Coaching con la Consultoría, es el nivel de responsabilidad que se le otorga al cliente y el grado de compromiso necesario para que el proceso se concrete.

La responsabilidad de lo que se plantea y se lleva a cabo en un proceso de Consultoría o Coaching, tiene que ser repartida equitativamente. Tanto el cliente como el consultor/coach, son responsables por igual. Por lo general el cliente cree que una vez que le plantea el problema al consultor o coach, éstos le darán la solución, por tanto deslinda su responsabilidad en el contratado. Pero la responsabilidad del cliente corre desde el momento en que decide contratar los servicios, hasta el momento en que concreta el accionar que le fue propuesto. Si bien el consultor y el coach no son responsables por las cosas que haga el cliente con sus consejos o enseñanzas, no quiere decir que no sean responsables de sus actitudes y conocimientos, y por la influencia que pudieron ejercer en la psiquis de quien se sometió al proceso.

Una de las metas del consultor y del coach, es crear compromiso en el cliente, ya que no pueden ordenarle una decisión, por tanto la repercusión de sus influencias, estará acotada al nivel de compromiso que tenga el cliente respecto de sus sugerencias.

Pero Block (1994), sostiene que la parte más difícil de la consultoría, es salir adelante con éxito aún con la resistencia que opone el cliente. Según afirma, “no importa cuán razonables sean nuestros datos y consejos, los clientes nos oponen resistencia” (Block, p.197). Y considera que la clave para entender la índole de la resistencia, es hacerse cargo de que ella es una reacción a un proceso emocional que se produce en el cliente. La resistencia al cambio, sería entonces algo predecible, natural e inevitable en el proceso de aprendizaje.

De acuerdo al pensamiento del psicólogo social y profesor Edgar Schein (2001), todas las formas de aprendizaje y cambio, comienzan con algún tipo de insatisfacción o frustración, que se genera por ciertos datos que frustran nuestras expectativas y esperanzas. Por tanto,

para aceptar el cambio, las personas tienen que aceptar la situación y vincularla con algo que les importe, para poder así, superar la resistencia y cambiar.

Como menciona Block, así como las personas que acuden a terapia quieren confirmación y no cambio, cuando las personas requieren ayuda, quieren tanto una solución al problema como una ratificación de que todo lo que han hecho ha sido perfecto. En el proceso de consultoría, se presentan también sentimientos opuestos. “Los clientes quieren adquirir conocimientos y solucionar problemas y al mismo tiempo, también quieren apoyo y que se les diga que están manejando el problema mejor que ninguna otra persona” (Herreros, 2002, p. 221). Por eso afirma que no es casual que las empresas con mayores problemas sean los casos más difíciles de resolver, ya que tienen la mayor necesidad de cambiar y son los menos capaces de hacerlo. Según su visión, el miedo al fracaso es tan alto en las empresas de bajo rendimiento, que son incapaces de enfrentar más riesgos, por lo que en ocasiones, prefieren conformarse con su desempeño insatisfactorio, antes que afrontar el riesgo del proceso imprevisible de cambio.

El dato del miedo a lo imprevisible no es menor, ya que en el proceso de Coaching, este punto puede ser muy influyente. Pero si bien el coachee puede ofrecer resistencia al cambio por miedo a lo desconocido, también puede hacerlo por estar en desacuerdo con lo que le propone el coach.

Es menester considerar que no siempre se puede estar de acuerdo con la propuesta del coach o del consultor, porque hay situaciones en las que la propensión al cambio, debe estar en concordancia con la situación económica, política, social e incluso personal de quien lo requiere. Es esto a lo que se llama “contexto” y al que muchas veces se omite en este tipo de procesos.

## 4.2 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás (...). La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por su imagen, que les confiere significación y valores. Es lo único que agrega valor duradero a todo cuanto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica; es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados.  
(Costa, 2001, p. 67)

La imagen corporativa de una empresa se compone de un conjunto de atributos que toda empresa posee: personalidad, valores, razón de ser, espíritu y alma. La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es la idea global que se tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta. La imagen que refleje la empresa a través de su personalidad, la hará diferenciarse de las demás, y colocarse en mayor o menor posición en la mente de la gente.

La imagen corporativa abarca tanto aspectos tangibles como ser el diseño gráfico corporativo (su representación visual), su logotipo, tipografías, colores, papelería, los elementos de comunicación externa e interna, publicidad, protocolo, arquitectura corporativa, etc., como aspectos intangibles, como la filosofía de la propia organización o empresa, su misión y sus valores.

La proyección de la imagen de una empresa se plasma además de por sus elementos gráficos y visuales a través de las personas que la representan, de sus cualidades, actitudes, experiencia y manera de actuar, igualmente se manifiesta a través de la forma en la que se organiza su entorno, de sus reuniones y de cada detalle de los eventos que se planifican y a los que acude. Por este motivo cada vez son más las empresas que incorporan a expertos en imagen en sus organizaciones dentro del departamento de comunicación o de marketing, con el objeto de afianzar la identidad corporativa de modo positivo con un estilo propio de actuar y de relacionarse interna y externamente. La relación con proveedores y clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones públicas, los actos organizados ya sean de

tipo comercial, institucional, académico, social o cultural deben ser llevados con rigurosidad y profesionalidad y siguiendo un procedimiento de calidad que se determine y que formará parte también de la identidad corporativa de la organización.

Todas las empresas, aunque no comuniquen nada, emiten continuamente mensajes a su alrededor. Porque como dice Costa (2009), la imagen es única y recubre íntegramente las actividades de la empresa a lo largo de su vida y su muerte, ya que a veces, la imagen continúa viva en la memoria social, incluso cuando la empresa ya dejó de existir.

Solo un análisis estructurado, y bien definido puede conducir a una clarificación de la personalidad corporativa y a la diferenciación clara de la competencia. Un esquema definido de imagen corporativa es sobre todo una herramienta de gerencial, que puede ayudar a identificar y a manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa. Las metas antedichas pueden ser alcanzadas solamente si la imagen e identidad de la empresa se convierte en el principio de guía para todas las actividades de la compañía. Considerado desde ésta perspectiva, la identidad se refiere a una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales de la empresa. Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad e imagen, consolidándola o debilitándola.

Por esta razón todas las divisiones de una empresa deben reflejar valores y objetivos comunes. Esto se aplica especialmente a la calidad y al diseño de productos y servicios, la arquitectura de los edificios de compañía, del contenido y del diseño formal de los medios de comunicación, así como las acciones internas y externas de la empresa.

Es aquí donde el Coaching empresarial entra en escena. Una de las acciones internas que están implementando las empresas para fomentar la prosperidad de los objetivos comunes, es la contratación de coaches para que encaminen las metas de la compañía a través de la concreción de objetivos por parte de sus directivos y empleados. De esta manera, se intenta

arraigar internamente la idea de pertenencia, para alcanzar lo deseado por la compañía y así profundizar el modelo de identidad e imagen corporativa que se quiere comunicar al exterior. Desde lo estratégico y lo práctico, la imagen conduce el estilo y el comportamiento de la empresa, así como la orientación de sus decisiones, el modo de concebir su mercado y la manera exclusiva de comunicar, de conectarse con el exterior y de relacionarse con sus empleados. “El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen” (Costa, 2003, párr. 4). El autor considera que la imagen corporativa emerge como un valor estratégico y esencial, para hacer frente al mercado que cada vez se encuentra más colmado de opciones y estímulos para los consumidores.

La imagen empresarial define una identidad, diferencia y posiciona. De esta manera se sostiene que la imagen de la empresa es fundamental para el desarrollo del potencial de la compañía. Pero la imagen se forma en la mente de las personas: “Es el resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafañe, 1993, p.24). Y por ser una imagen percibida, y no algo físico, la empresa sólo puede formarlas por medio de sus actos y comunicaciones.

Costa (2001), plantea que la imagen mental, es la que se reproduce en la memoria de las personas y que es “imaginada” por ellas. Pone el foco de atención en los observadores, quienes son los que establecen de manera personal la imagen mental. Esto dependerá de sus valores, estilos de vida, motivaciones, expectativas, experiencias personales y preferencias individuales.

Lo mismo sucede, como se anticipaba en otros capítulos, con el aprendizaje y el feedback en la implementación del Coaching. Todo cambio o ejecución de una acción, (como se da en este caso con la formación de una imagen), dependerá de los modelos mentales con lo que el observador percibe lo que ve. Si bien se puede inducir a una percepción deseada o interferir en la concepción de un criterio de opinión, siempre habrá un condicionante único y personal que interferirá en cada individuo en el proceso de decisión.

Se sostiene entonces que la imagen corporativa, es un concepto que se construye en la mente de la gente. Pese a ello, coordinar eficazmente los recursos de la empresa para posicionar una imagen positiva de ella, es una exigencia que ninguna empresa debe desconsiderar, especialmente "...en una era donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios" (Costa, 2009, p. 10).

#### **4.3 Empowerment y gestión empresarial**

El Empowerment es una técnica o herramienta de gestión que consiste principalmente en el concepto de delegar. Es dar poder, otorgar autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores. Según Ken Blanchard (2000), "es una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios".

Las bases fundamentales sobre las que se apoya el Empowerment son tres: Compartir la información, potenciar la autonomía a través de los límites y sustituir con equipos las jerarquías.

El primero de los pasos consiste en compartir la información. Si bien la información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de ésta puede significar la diferencia

entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de una empresa; según Blanchard (2000), cuando los líderes están dispuestos a compartir toda la información que disponen (tanto la buena como la mala), ellos empiezan a ganarse la confianza de sus empleados ya que se dan cuenta de que los incluyen y confían en ellos (p.24). Otro punto importante es que la información da poder, y la gente sin información no puede actuar de modo responsable. No se puede esperar que los empleados a los que se les delega responsabilidad, tomen adecuadas decisiones cuando disponen de menor información de la que tienen sus jefes.

El segundo paso es el de dar autonomía marcando límites. Cuando existen jerarquías, los mandos superiores inhiben la conducta de los subordinados a través de la autoridad y el control. En el Empowerment el objetivo es distinto. Según Blanchard (2000), la estructura serviría para dar a los miembros de los equipos de trabajo, las indicaciones de cuáles son sus límites dentro de los cuales pueden actuar con independencia. Se genera una interacción en un marco laboral, no una dependencia o sometimiento. Si bien se declaran objetivos y reglas, las mismas son en pos del rendimiento y no de opresión.

El tercero de los pasos es la sustitución de la jerarquía por el equipo de trabajo. Como se anticipó en el paso anterior, los equipos autodirigidos, funcionan mejor que los que se manejan según una jerarquía. Según afirma Blanchard (2000), "la conclusión es que los equipos son más eficaces que los individuos en las situaciones complejas" (p.26).

El Empowerment, no sería sólo un acto de delegar autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Se lo podría definir como el movimiento que busca dar poder a la gente a través del entrenamiento de las capacidades. Ésta última frase, bien pudo formar parte de la definición del Coaching empresarial. Pero aunque al parecer, ambas disciplinas conducirían sus técnicas e injerencias a la misma

meta, el Empowerment marca una distinción y se separa de su contemporáneo en ciertos modos de definirse y plantear sus objetivos.

El Empowerment, en este caso, ayudaría a eliminar la forma centralizada que promueve el sistema burocratizado de la administración. La burocratización de la gestión empresarial, trae como consecuencias apatía por parte de los empleados y la limitación de la capacidad del personal. El Empowerment, al reducir la cadena de mandos, otorgando responsabilidad y libertad de movimiento a los empleados, generando una motivación intrínseca, que logra que el personal se sienta estimulado a potenciar sus niveles de habilidad haciendo más eficiente la productividad y por ende afectando positivamente el servicio y el desarrollo de la compañía.

Otro de los puntos a considerar, es que según Blanchard (2000), precursor de Empowerment, el pasar de la dependencia del liderazgo de los demás, a la independencia de o interdependencia con, requiere de un cambio en el paradigma de liderazgo tradicional. El autor sostiene que en lugar de considerar que los líderes deben dirigir y controlar, lo esperado sería que la dirección y el apoyo surjan de los individuos y del grupo de trabajo, ya que para que el equipo sea eficaz, sus miembros deben aprender a influirse y no depender unos de otros. (2000, p. 30).

Un tema central en la definición de las metas del Empowerment, es el concepto que introduce un estudio realizado por la Universidad de Carolina del Sur y citado por Ken Blanchard (2000). El mismo dice que cuando la gente tiene más control y responsabilidad en su trabajo, las empresas logran un mayor rendimiento en las ventas, que las empresas que no involucran al personal (p.21).

Esta información permite observar un viraje en el enfoque del Empowerment respecto del Coaching. Aquí claramente se enuncia un fin comercial como objetivo, y la promesa del mayor rendimiento en las ventas lo deja claramente explícito.

Al contrario del Coaching, que propone una misión prácticamente mesiánica, sosteniendo cambios estructurales en la personalidad y en el futuro de la personas; el Empowerment se presenta como una herramienta empresarial más afable y prometedora, ya que plantea herramientas y escenarios tangibles que pueden ser abordados por cualquier empresario que quiera implementar un técnica moderna de incentivación y desarrollo empresarial.

## **Capítulo 5**

### **El Coaching como herramienta empresarial**

El Coaching empresarial basa su misión en la promesa de conceder crecimiento a las empresas que lo apliquen y en la de mejorar las habilidades de los coacheados fortaleciendo sus talentos propios.

Otras de las metas que se propone son: colaborar con empresarios y directivos para que sean eficientes y productivos, hacer que los negocios crezcan consistentemente tanto en ingresos como en beneficios, y que el personal y los equipos de trabajo reconozcan y fortalezcan sus capacidades y sean más productivos y comprometidos con la empresa.

La intervención de coaches empresariales, permitiría no sólo posicionar a las empresas ante sus competidores sino ante sus propios empleados, ya que utilizan una metodología integrada, en la que el Coaching es el elemento aglutinador de los procesos formativos

En el desarrollo de este capítulo se podrá conocer en profundidad como trabaja internamente el coach y como se adopta esta disciplina al mundo empresarial actual.

#### **5.1 La organización que aprende**

Como ya se viene explicando a lo largo de este trabajo, el Coaching es una disciplina que tiene como finalidad desarrollar el potencial latente de las personas, para conseguir un cambio estructural en su modo de comprender y actuar. Pero en una organización, no alcanza con el cambio individual para que la empresa o el equipo cambien. Las organizaciones tienen un movimiento independiente del de sus integrantes, y a esto apuntaría intensamente el Coaching Empresarial: a trabajar el cambio al nivel del sistema y desde el aprendizaje.

Peter Senge, explica que las organizaciones que aprenden son:

(...) organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (...) pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.  
(Senge, 2004, p. 11)

Las organizaciones que aprenden, en este caso a través del Coaching, deben crear por tanto, mecanismos y herramientas que permitan la captación y estructuración de ese conocimiento individual para que se convierta en conocimiento organizacional y pueda ser compartido entre todos los miembros de la organización.

Pero ha quedado demostrado, que la productividad de una persona en cualquier posición es directamente proporcional a su satisfacción y su compromiso con los valores y metas de la organización de la que forma parte. Las organizaciones que prosperan son las que consiguen comprometer a sus miembros con su visión, valores y metas, y al mismo tiempo, seleccionar y entrenar a su personal de manera coherente con las mismas. Las metas pueden ayudar a dar la motivación. Paul Meyer sustenta que la principal causa de por qué las personas no logran lo que quieren, es por que no saben lo que quieren: "Nadie logra algo de importancia sin una meta...El trazar metas es la fuerza humana más poderosa para la automotivación" (Meyer 1960).

Por el contrario, cuando no hay coherencia entre las metas y valores de la organización y los del individuo, éste último se encuentra repetidamente con los mismos problemas y comienza a desarrollar emociones negativas (desgano, indignación, tristeza, enojo y frustración) que dificultan su resolución. Esta conducta y actitudes se contagian lentamente a sus colegas

generando dificultades en las organizaciones. Ante esta situación, se plantea la necesidad de implementar un sistema aglutinador, que articule los valores y las metas de la empresa con los de los empleados. Y para esto sirve el aprendizaje organizacional: para capacitar, dar conocimiento, generando sinergia en las organizaciones.

En la actualidad, se espera que las personas sean las que deben crear y cambiar a la organización y no al revés. Según Julio Olalla (2005), la estructura tradicional de la empresa en el pasado era de “los que piensan y los que hacen”: los dueños y los empleados. Y en esa estructura, el fenómeno de la confianza tenía un lugar secundario. Pero hoy en día el rol del profesional que trabaja en una empresa es completamente distinto al que tenía un trabajador tradicional antes, ya que ese profesional hoy en día está creando, relacionándose con el cliente y tomando decisiones. Los nuevos métodos de aprendizaje que esto implica, distan mucho de los que se venían utilizando antaño. Un empleado no incorpora conocimientos y cambia su comportamiento, sólo porque se lo indiquen. Se requiere de un cambio de actitud y conciencia, de un aprendizaje emocional diferente, un conocimiento que integre al ser humano con el ser empleado. Y para eso se podría implementar el Coaching empresarial.

Aunque en ocasiones se considere que para aprender, sólo basta con tener información, aprender es algo mucho más complejo que tener información.

Según Olalla:

El aprendizaje que ahora es necesario en las empresas es un aprendizaje de un nivel muy distinto al de antes...y no de carácter técnico. Un aprendizaje tecnológico es insuficiente para lo que queremos que pase en el mundo. Y eso no quiere decir que no tengamos que aprender tecnología.  
(Olalla, 2005, p.5).

Las organizaciones inteligentes, son las empresas que a través del aprendizaje, prosperan y perduran en el tiempo. Peter Senge (1992), con un enfoque de pensamiento sistémico, alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender

complejidades e interacciones que subyacen en ellas. El enfoque sistémico propone pensar de manera global y hacer enlaces, buscando puntos de mejora y crecimiento que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan a las organizaciones volverse abiertos al aprendizaje y la autosuperación.

La ignorancia sabia representa la etapa preliminar necesaria para encaminarse al conocimiento. La ignorancia ignorada, es fruto de la negación, la necesidad y la estupidez. Situadas en un entorno dinámico, las empresas deben desarrollar sus capacidades de aprendizaje, y para ello acuden en la actualidad al Coaching, para evolucionar en el aprendizaje emocional y evitar caer en la ignorancia negada, y para poder de este modo, desarrollarse como organizaciones inteligentes.

Senge (1992) habla de cinco principios o disciplinas a desarrollar en la organización que aprende. Enumeradas aquí son las siguientes: dominio o excelencia personal (para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones); reconocimiento de los modelos mentales que determinan el modo de percibir el mundo, actuar y sentir, (y que por ser inconscientes no suelen revisarse); generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes; trabajo en equipo, (basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales); enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, (es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas) (p. 179).

Como se puede observar, los cinco puntos son una conjunción de los ítems que se vienen desarrollando a lo largo de este trabajo. Dominio y excelencia personal es lo que deben tener los nuevos empresarios posmodernos para desarrollarse en este nuevo panorama empresarial; reconocimiento de los modelos mentales como condición sine qua non para la

compresión del complejo funcionamiento de la mente y el comportamiento humano; la generación de una visión de grupo y trabajo en equipo, donde los objetivos deben ser comunes a la empresa y los empleados; y un enfoque sistémico del mundo empresarial donde se busca generar cambios significativos y duraderos y no soluciones placebo.

Y para que todo esto se pueda desarrollar, se requiere del aprendizaje personal y organizacional, que es uno de los eslabones fundamentales del Coaching y que en esta disciplina está focalizado en “ayudar a aprender”, (que es una cuestión distinta al enseñar).

## **5.2 Funcionalidad**

El Coaching se sustenta en el principio de la independencia de la persona y está encaminado a que el consultante asuma la responsabilidad por su accionar y por los resultados que obtenga. El coach solo debe acompañar y facilitar el proceso de aprendizaje y cambio, y posibilitar que el individuo realice las acciones necesarias para conseguir los objetivos que está comprometido a alcanzar y que no está logrando. Es por eso que se dice que el Coaching empresarial ayuda a concretar objetivos a través del aprendizaje, pero que no interviene de manera concluyente; ya que para que se efectivice el aprendizaje y el mismo se vuelva conocimiento permanente, se requiere de la conjunción de muchos otros factores que influyen en el clima y la conducta de los individuos en una organización. Estos factores son los que se plantearon con anterioridad: los valores, estilos de vida, motivaciones, expectativas, experiencias y preferencias individuales y el vínculo de estos con las metas y valores que profesan las organizaciones y la coherencia que existe o no entre ellas.

Pero el Coaching no es la solución a todos los problemas de desempeño de un empleado o ejecutivo. Tampoco es la única o la mejor manera en la que un jefe puede ayudar a elevar el rendimiento de sus subordinados.

Cabe aclarar que esta disciplina, se puede aplicar de dos modos diferentes en una empresa. La primera opción es a través de la contratación de un coach o empresa de Coaching externa que coachee ya sea a uno o a todos los directivos de la empresa o bien a los empleados o grupos de trabajo. Otras veces, puede darse internamente cuando un directivo de la empresa, se especializó y estudió Coaching y en esas circunstancias utiliza esas herramientas como un instrumento más de gestión y liderazgo.

Entonces el Coaching parecería resultar conveniente, cuando existe una relación coach-cliente en la que se cumple la premisa fundamental de esta técnica: una relación democrática o simétrica, en la que ambos lados tienen el mismo poder. A la inversa, el Coaching resultaría inadecuado cuando existen relaciones jerárquicas o en las que se requiere actuar como jefe, ya que ante el abuso de confianza, el robo o fallas al código de ética de la organización, el jefe debe tomar decisiones duras, pero muchas veces necesarias; por lo que las herramientas conciliadoras del coach resultarían ineficientes para dichas situaciones.

Otro aspecto que debe considerar un jefe antes de dar Coaching a sus empleados, es el estilo de liderazgo. Un jefe debe ser congruente con su liderazgo y tener conductas consistentes. Por eso, resultaría inconveniente cuando al superior le gusta mantener una distancia de poder con sus subordinados o ejercer él toda la autoridad, y sería más afín con un estilo de liderazgo participativo o delegativo. Un jefe no puede mostrarse un día autoritario y al siguiente actuar como coach, sólo conseguiría confundir a su personal.

Un ámbito diferente en el que el Coaching tiene sentido y es de gran utilidad, es el de los equipos de trabajo autónomos o auto-administrados. Desde hace varias décadas, existen empresas que han dejado la estructura piramidal para establecer redes de equipos autónomos, en los que cada uno de ellos atiende a un cliente con necesidades específicas y diferentes. En estos equipos desaparecen los gerentes tradicionales con mando jerárquico y todos se convierten, previa preparación, en coaches profesionales. De este modo pueden generar un ambiente más democrático y participativo, en donde todos son igualmente responsables de la satisfacción del cliente.

El Coaching permite a los directivos tomar conciencia de las prioridades a la hora de gerenciar. La capacidad de llevar a cabo una dirección eficiente en una empresa implica tres aspectos fundamentales: la conducción de los empleados, la dirección del negocio en sí y por supuesto la obtención de resultados. El orden de importancia que se les suele dar a estos tres factores es inverso. Por lo general, primero se quieren obtener resultados, luego se preocupan por las cuestiones formales del negocio y finalmente, si quedan tiempo y ganas, los directivos se encargan de la gente. Esto suele darse habitualmente, más allá de lo que cada empresario diga o se atreva a reconocer. La incongruencia es que sin la idoneidad y la actitud de la gente que trabaja, no se alcanzarían los resultados esperados y difícilmente se logren implementar los procesos y herramientas propuestas. Aún en el supuesto caso en que se elabore una estrategia competente y exitosa, hasta que los empleados la implementen, será sólo concepto, una idea virtual sin bajada concreta a la realidad.

La estrategia se materializa cuando los empleados llevan a cabo el plan estratégico. Allí se vuelve real y concreto. Es por esta razón, que el orden en que se dan las cosas debería ser inverso: primero trabajar sobre la gente y luego aplicar sus capacidades sobre procesos y metodologías efectivas.

Pero como se viene sosteniendo a lo largo de este trabajo, las personas trabajan mejor, cuando se los motiva. Y si el objetivo de la empresa es materializar una estrategia comercial de la manera más productiva, la motivación de los empleados debe estar dentro de las principales cuestiones a tratar.

El Coaching se enmarca, dentro de los factores motivadores del ser humano: la autosuperación o autorrealización y la obra de Maslow (1991) abarca las motivaciones y necesidades de las personas desde una perspectiva que resulta esencial para el Coaching. Al considerar al ser humano como “Un ser que naturalmente busca la salud y que, si se quitan todos los obstáculos para su crecimiento personal, buscará de manera natural su auto-actualización, su orientación hacia el juego, curiosidad y creatividad” (Wright, 2005: p. 325). A partir de esta observación, se podría decir que el Coaching es una de las herramientas motivacionales de la empresa posmoderna. Ya que esta disciplina, propone potenciar las capacidades de los empleados, consiguiendo que el coachee se desempeñe de manera más eficiente en sus tareas y por tanto activando su creatividad para resolver situaciones y conflictos. Cabe aclarar que el coach no debe ser alguien que le dice al consultante qué es lo que tiene que hacer. Su tarea no es sancionar, dar cátedra ni consejos. El coach no debe indicar soluciones, ni imponer su particular modo de pensar, sino que debe intervenir para que el consultante pueda analizar y rever las interpretaciones que tiene sobre la situación que declara como problemática. El rol del coach debe ser el de hacer preguntas que estimulen a reflexionar, a recapacitar críticamente acerca de situaciones conflictivas, a poner en cuestión las creencias, a perturbar las certezas y a tornar discutible todo lo que se considera incuestionable hasta el momento.

Como indica el Lic. Oscar Anzorena (2009), Coach y Consultor empresarial, el trabajo del coach se sustenta más en las dudas que en las certezas. Su misión es hacer que cada persona alcance sus propias comprensiones y logre desplegar su potencialidad en el logro

de sus objetivos y metas. El coach puede mostrar posibilidades que no están siendo consideradas, sugerir interpretaciones o plantear rumbos de acción, pero nunca indicar lo que “debe” hacerse sino dejar el poder de elección y acción en manos de la persona.

Las experiencias remiten a las cosas que pasan en la vida y sobre ellas se elaboran las interpretaciones. El coach conduciría a que el consultante pueda separar el fenómeno de su interpretación, es decir, la experiencia de su explicación.

Anzorena (2009) sostiene que el problema no suele ser que las historias que cuentan las personas sobre sus conflictos sean verdaderas o falsas, sino que la carga interpretativa que le introducen a ellas es la que los termina restringiendo en el accionar. Es por eso que en el Coaching también se trabaja con la emocionalidad como predisposición para la acción. Como dice Anzorena (2009), el coach acompaña a transitar la tensión emocional, a superar la ansiedad e incertidumbre del cambio y a generar el estado anímico necesario para afrontar el nuevo desafío y realizar el proceso de aprendizaje. El Coaching en su accionar, intenta apuntalar la confianza de las personas en sus propias capacidades y reafirmar el sentido de seguridad en sí mismas para realizar las acciones que conduzcan a los resultados requeridos.

A modo de ejemplo se representará la síntesis de una sesión hipotética de Coaching para que se pueda comprender cual es la comunicación y relación que se plantea entre un Coach y su coachee.

La situación planteada es la siguiente: El gerente de operaciones (GO) de una empresa grande que produce herramientas sofisticadas pide una sesión de Coaching porque tiene fricciones y desacuerdos con el gerente de calidad (GC). El gerente de operaciones es el responsable del buen desempeño de la planta y el de calidad es un asesor interno que ofrece apoyo a las diferentes gerencias para mejorar la calidad de los procesos y de los productos. El GO llega a la sesión de Coaching molesto, casi enojado. El coach escucha la

problemática que plantea, comprende y valida su malestar, pero sabe que deben existir alternativas de solución, que tal vez no está viendo el GO, especialmente porque su creatividad y racionalidad se encuentran bloqueadas por el enojo.

Para ayudar al cliente a descubrir nuevas formas de percibir el problema, que le permitan tener conductas conciliadoras, el coach le hace las siguientes preguntas:

Coach: ¿Qué es lo que realmente te está molestando?

Cliente: Que se meta con mi gente, que se salte mi autoridad.

Coach: ¿Puedes prescindir de su presencia?

Cliente: No, tiene mucho apoyo del director general.

Coach: ¿Podría el GC ayudar a mejorar el desempeño de tu área?

Cliente: Creo que sí. Ha dado buenas sugerencias para elevar la calidad.

Coach: ¿Cómo podrías aprovechar sus sugerencias sin que se salte tu autoridad?

Cliente: Se me ocurren varias cosas. Tener una reunión previa con él a solas para discutir sus propuestas y llegar a un acuerdo mutuo, antes de hablar con la gente. Además, tener reuniones periódicas con toda el área, coordinadas por ambos, en las que se den los lineamientos a todo el personal involucrado.

Coach: Es decir, ¿trabajar como un equipo?

Cliente: Sí, ponernos de acuerdo entre nosotros y después dar un frente común.

Coach: Entonces, ya sólo restaría elaborar la agenda de las reuniones.

Cliente: ¡Perfecto!

(Robles Valdés, 2010)

Como se puede observar en este diálogo, y como asegura Anzorena (2009), el proceso de Coaching procura que el coachee pueda discriminar entre los hechos comprobables y la opinión que tiene formada acerca de los mismos. Permite que pueda revisar los fundamentos y la validez de los juicios elaborados y que reconozca cuáles son las creencias, valores y supuestos implícitos que dan origen a su estructura interpretativa. De este modo, accede a una observación diferente y realiza un reencuadre de las propias interpretaciones, posibilitando la observación de los acontecimientos desde otra perspectiva.

Acceder a una observación diferente o realizar un reencuadre de las propias interpretaciones, posibilita observar los acontecimientos desde otra perspectiva. Esta apertura de nuevos horizontes de sentido es la que permite ampliar la capacidad de acción y alcanzar un cambio significativo en los resultados.

(Anzorena, 2009, Párr. 17)

El objetivo se podría cumplir, siempre y cuando, el coachee realice un proceso completo de desprendimiento y desapego de preconceptos y creencias (a los que se denominan modelos mentales). Pero como bien se dejó aclarado en capítulos anteriores, los modelos mentales, al estar tan arraigados a la vida cotidiana, son prácticamente imposibles de evadir. No se pueden dejar de lado arbitrariamente, ya que acompañan a la persona desde su nacimiento y lo conducen durante toda su vida condicionando su accionar.

Tal vez, si el proceso de Coaching fuera complementado paralelamente con una terapia psicológica y el interesado demostrara profundos deseos de cambiar su manera de actuar y ver el mundo, podría conseguir entonces cambios realmente profundos y radicales que impactaran en su vida profesional o en su actividad laboral. Pero mientras esta disciplina se manipule de manera independiente y aislada de un contexto que la acompañe, lejos quedarán las aspiraciones de cambios significantes y duraderos.

## **Conclusiones**

El fundamento de este trabajo fue el demostrar la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo cada vez más competitivo y los recursos necesarios para obtener los mismos.

Este apartado será la fuente principal del esbozo de conclusiones y testimonio fundamental para el desarrollo de este Proyecto de Graduación. El mismo intentará dar respuesta al interrogante germinal de la investigación: el Coaching empresarial, ¿es una herramienta placebo o logra un cambio estructural?

## **Aciertos y desaciertos de la disciplina**

Para poder comenzar a darle un cierre a este trabajo, es pertinente realizar una aclaración respecto del momento histórico en el cual se enmarca.

Hace ya más de dos siglos que Marx y Engels (1848) esbozaron en *El Manifiesto Comunista* que la acción del capitalismo y su cruenta lucha por la competitividad amoral, irracional y cruel, desencadenaría en que algunas empresas desaparecieran y otras se volvieran cada vez más fuertes. Hoy día, esto se corrobora a sabiendas de que solo las empresas con preparación, proyección, innovación y un desarrollo permanente son las que pueden evolucionar y triunfar.

La posmodernidad capitalista, viene a plantear que todo lo que había sido o parecido firme hasta hace unas décadas, se terminó desvaneciendo en la actualidad. De la moral puritana se pasó al ego individualista; de la sucesión de estilos puros a su conglomeración irracional; de las utopías que buscaban la consumación del futuro, al culto a la consumición del ahora; y de la reverencia a la verdad, a la coexistencia de verdades relativas y pluralistas.

La posmodernidad en todo su esplendor, se corresponde con este último momento histórico. Pero aunque no toda nuestra cultura sea posmoderna, el posmodernismo sí es una dominante cultural en nuestros días.

La posmodernidad vista en perspectiva, da un saldo general de virtudes y defectos, como cualquier otra época histórica. Entre las virtudes se pueden enunciar la generalización de las libertades y derechos; el acceso al confort y al consumo; la disminución de los tabúes, así como la amplitud de la tolerancia y la pluralidad. Entre las carencias de esta era, no pueden omitirse la tendencia a la individualidad, la comunicación impersonal, el desaliento al talento, la sobreexigencia generalizada y la tendencia a fomentar la relatividad de las cosas.

En este contexto, se puede afirmar que el Coaching comparte ineludiblemente valores de la posmodernidad. De hecho no es azaroso que se haya originado, desarrollado y prosperado en este momento histórico. Principalmente, porque los valores que profesa son evidentemente posmodernos debido a su propensión a la autonomía individual, su relativismo, superficialidad y ambigüedad de fundamentos.

Como se pudo percibir a lo largo de este trabajo, no hay un proyecto colectivo en el Coaching, sino una ponderación de la mejora individual autónoma.

Si bien la condición social del ser humano en la posmodernidad, hace que todos orienten sus vidas al individualismo, ello no quiere decir que eso sea un egoísmo maligno. El ser individualista no se refiere necesariamente a alguien que piensa solo para sí. Sino que es una característica típica, de la sociedad posmoderna y por sobre todo occidental; donde el capitalismo trajo consigo el afán del “tener” por sobre el “ser”, y una competencia extrema y que tiende a primar lo individual por sobre lo social.

La posmodernidad, y el Coaching en su representación empresarial, enuncian principios morales con una sagacidad, generalidad y abstracción tan grande, que parecieran ser dignos merecedores del respeto y la admiración popular. Y si bien al Coaching se le puede dar el

crédito por su innegable progreso y aplicabilidad en el mundo empresarial actual, no deja de ser una herramienta del individualismo posmoderno. Trabaja directamente con los individuos, y con sus procesos mentales y emocionales; y celebra sus técnicas ponderando sus resultados, con la seguridad de quien maneja una verdad absoluta e indiscutible.

Como dice Jorge Dotti, (1992) "la posmodernidad es una reivindicación de lo fragmentario... atrofia de una reflexión crítica..." (p. 10). Y el Coaching carece justamente de eso, de reflexión y auto crítica.

Los profesionales del Coaching afirman que al contratar a un coach, el individuo se vuelve capaz de ser un observador diferente de la realidad, distinguir hechos de interpretaciones, hablar y escuchar eficientemente, liderar equipos de trabajo, generar contextos de confianza, reconocer modelos de pensamiento auto limitantes y aprender a desaprender y volver a aprender entre otras cosas (Asociación Argentina de Profesionales del Coaching, 2012); sustentan afirmaciones y promesas prácticamente mesiánicas, pero no asumen que el fin último esta articulado al progreso y el desarrollo económico.

Entonces, el conflicto mayor que se plantea en el Coaching, no es en sí la omisión de una relación comercial entre el coach y el coachee o entre el coachee y sus objetivos, sino la negación u omisión de la finalidad comercial que sostiene la aplicación del Coaching y su interrelación con el capitalismo. Al fin y al cabo, no sería poco ético reconocerlo (si es por ello que no lo hacen), porque como dice el filósofo André Comte-Sponville (2006) "el capitalismo no es moral o inmoral: es, simplemente, amoral... El capitalismo es amoral, porque no funciona guiado por la virtud, el desinterés o la generosidad. Funciona basado en el interés..." (Párr. 7). Y quien decide embarcarse en un proceso de coacheo, lo hace justamente por el interés de mejorar y potenciar sus aptitudes personales y con el fin superar sus conflictos en pos de la concreción de sus metas y objetivos. Y además, al desarrollarse

en el contexto empresarial, indefectiblemente sus resultados se emplearán para la satisfacción de objetivos profesionales y por lo tanto, económicos.

El empresario posmoderno está inmerso necesariamente en el capitalismo. Y su desempeño laboral y rol empresarial están ligados a los vaivenes del sistema monetario. Es en vano entonces intentar despegar la relación que se plantea entre ambos cuando la realidad demuestra lo contrario. El acto de trabajar, ya sea del empresario o del obrero, lleva implícita una relación monetaria. Por eso, no sería para nada contraproducente que los profesionales del Coaching, reconozcan la fase comercial de la profesión, ya que de este modo se librarían de ese grado de misticismo y liviandad que los envuelve y podrían incluso dotar a la disciplina de un realismo y credibilidad que les está faltando.

En este punto se reafirma la analogía propuesta en otro capítulo: la del Coaching con el carácter fetichista de la mercancía (Marx, 1959); y como se anticipaba, el servicio de Coaching establece una relación entre el coach y el coachee, que se ve finalmente plasmada en una relación comercial, donde el fin último es tener mejores resultados profesionales y por ende mayores ingresos económicos. Tiene también un carácter místico como el de la mercancía, desde el punto en que le otorga al coachee una promesa ficticia de completitud que se vuelve inconsistente, instantánea y efímera.

Si bien este trabajo intenta profundizar en las cuestiones inherentes y encubiertas del Coaching, no es posible obviar una de las críticas más populares acerca de la profesión: el hecho de que no utiliza una metodología claramente definida. Y esto se debe a la existencia de muchas corrientes que se autoproclaman como fundadoras y educadoras de Coaching. Esa coexistencia permite que la metodología se bifurque de tal manera que se vuelve vaga e imprecisa y en ocasiones pueda considerarse hasta como poco seria.

Pero también el creciente avance de esta disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de personas o empresas que ofrecen sus servicios como si fueran coaches, cuando

en realidad no cuentan con la preparación profesional adecuada para ello. Posiblemente la falta de una regulación oficial permita que mucha gente se está aprovechando de la situación. Pero este problema podría solucionarse, ya sea con la emisión de matrículas y credenciales o bien con la creación de un registro único de profesionales del Coaching. Con esto se podría evitar que la profesión se desvirtúe y pierda veracidad y por otro lado permitiría que gane mayor seriedad y profesionalismo.

Continuando con otro de los temas subyacentes que se han planteado en este trabajo, la compleja postura del Coaching respecto del aprendizaje y el cambio, es uno de los que no se pude dejar de lado. Desde la perspectiva del coach, cada persona es un agente de cambio; esto es, un ser capaz de diseñar y realizar acciones que impacten en sí mismo y en el entorno. El coachee, a través de la utilización de las herramientas que le brinda el coach, mejora sus cualidades personales potenciándose profesionalmente. Puede conseguir un cambio en la manera de conducir de forma efectiva un equipo de trabajo, como así también, la apertura a un nuevo modelo de comunicación. Aplicando a conciencia las técnicas que le da el coach, puede acceder al desarrollo del liderazgo personal y profesional y conseguir la motivación de su personal entre otras cosas.

Pero la superficialidad de un método, que exagera los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo, tiende a obtener resultados estériles en el largo plazo. Porque si bien el Coaching pretende una modificación de hábitos para alcanzar metas y objetivos, para tomar conciencia de esos hábitos es necesario comprender el proceso de acción-resultado y cómo funcionan las personas ante ello. Por tanto esta disciplina requiere de una gran capacidad de adaptación y compromiso, ya que para poder obtener resultados reales, se necesita de un cambio de conducta, de postura ante la vida y de comportamiento en general; y como se viene sosteniendo, la gente tiene una resistencia natural al cambio. Ya sea por miedo a lo desconocido, inseguridad, comodidad o ignorancia, las personas no están

predispuestas naturalmente a tomar una actitud activa ante las situaciones de cambio. Por lo general se tiende a actuar pasivamente, esperando que las soluciones vengan del afuera.

Albert Einstein dijo alguna vez que “locura es hacer lo mismo una y otra vez intentando obtener resultados diferentes” (citado por Wolk, 2003). Cuando los resultados obtenidos no coinciden con los objetivos propuestos, las personas tienden instintivamente a continuar con la misma acción una y otra vez, sin tomar conciencia que de lo que se trata, es de aprender a pensar de una manera diferente, para poder superar la situación y conseguir así obtener resultados distintos y convenientes.

El Coaching puede prometer grandes progresos y avances, pero para poder lograrlos se requiere de un cambio personal, conciente y eficaz, que no todas las personas están dispuestas a afrontar. Como bien sostiene Virginia Satir:

El cambio es fácil de entender, lo difícil es llevarlo a cabo...Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales.  
(Satir, 2010, p. 56).

Así es que se puede introducir otro de los temas fundamentales de este trabajo, como el de la falta de contexto que poseen los coacheados para poder implementar las herramientas del Coaching. El contexto se define “como todo aquello que es importante saber para dar un sentido cercano a la exactitud, a los mensajes que se reciben en la comunicación” (Cudicio, 1992, p.72). Es por eso que se sostiene que el contexto se relaciona con la dimensión informal del comunicar. El contexto participa del marco de referencia y está profundamente ligado a los aspectos culturales y personales presentes en toda comunicación. La falta del mismo implica una falla en la comunicación y por tanto en el aprendizaje. Es por eso que es fundamental darle Coaching a quien esté en sintonía con una serie de aspectos que son esenciales para el cambio como ser: el “hacerse cargo” de los problemas y situaciones

personales; entender que el cambio individual no se trata de un proceso independiente y desapegado de lo social; comprender que para que las cosas sucedan, hay que hacer y no esperar; concientizar que si se quieren obtener grandes resultados hay que hacer grandes esfuerzos; y saber, que no hay disciplina o terapia que sirva, si no se esta dispuesto a tomarla con responsabilidad.

A eso hace referencia este trabajo cuando se habla de falta de contexto. A la responsabilidad que debe asumir el coachado si pretende obtener resultados del Coaching o de cualquier otra disciplina o actividad en la que se encauce con el fin de concretar sus aspiraciones y deseos.

Es por eso que no se puede culpar al coach o al Coaching por hacer promesas y no cumplirlas, sino mas bien, habría que repartir responsabilidades, y asumir que para que las cosas ocurran no basta solo con la intención, sino mas bien con la acción.

Si bien en la posmodernidad “cada conciencia individual es el juez último de la interpretación de si mismo” (Dotti, 1992, p. 10), cada persona será finalmente la que avale o refute el accionar del Coaching en si mismo y en la comunidad empresarial.

¿Se puede decir entonces que el Coaching es solo una herramienta placebo o puede llegar a lograr un cambio estructural en las personas? Pues bien, esta disciplina tiene grandes aspiraciones y pocos fundamentos. Mucha teoría y aún poca práctica. Dadas las circunstancias actuales, el Coaching esta más cerca de ser una herramienta placebo que esta de moda en el mundo empresarial a ser una disciplina eficiente y comprobada.

Tal vez, dentro de unos años (o décadas), ésta profesión se pueda fortalecer aún más y ganarse el respeto y admiración de toda la comunidad profesional y empresarial. Pero para ello, tendrá que correr mucha más acción, comunicación, aprendizaje, contexto, profesionalismo y resultados debajo de este puente.

## Lista de referencias bibliográficas

- Anzorena, O. (2009). *Maestría personal: El camino del Liderazgo, Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Lea
- Argyris, C. Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. San Francisco: Addison-Wesley
- Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (2012). *AAPC Servicios al Cliente*. Recuperado el 15/07/12 de <http://www.servicioclientes.com.ar/aapc/>
- Asociación Española de Coaching Ejecutivo, Organizativo y Mentoring (2012). Encuesta de Coaching ejecutivo realizada por Price Waterhouse para Global Coaching Study. España: 2012. Disponible en el sitio Web de la AECOP: <http://aecop.net/2012/04/la-madurez-del-coaching-ejecutivo/#more-1712>
- Blanchard, K. (2000). *Las tres claves del Empowerment*. San Francisco: Granica
- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Barcelona: Granica
- Bossi, I. (2001). *¿Para Qué dar Feedback?, ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?*. Disponible en: [www.ucema.edu.ar/~jib/.../DT\\_05\\_-\\_El\\_feedback\\_efectivo\\_v2.pdf](http://www.ucema.edu.ar/~jib/.../DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf)
- Cash, P. (1965). *Motivación y Superación personal*. Disponible en: <http://www.exitosuperacionpersonal.com>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012). *Diferencias entre el Coaching y el Mentoring*. Recuperado el 13/05/2012 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7755-diferencias-entre-coaching-y-mentoring.html> LosRecursosHumanos.com - Iván Ezcurra
- Comte-Sponville, A. (2006). Los intelectuales del mundo. *La Nación Cultura*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/869146-el-capitalismo-no-es-moral-o-inmoral-es-simplemente-amoral>
- Conger, J. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass Publishers. Citado en: Meléndez de León, N. (1997). *Liderazgo carismático. Cuaderno de Investigación en la Educación* (11) 1-2.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa del Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra* (34). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com

- Cudicio, C. (1992), *PNL y Comunicación*. Barcelona: Granica
- Dotti, J. (1992, noviembre). Sobre los tiempos que corren. *Punto de vista*, 44, 8-10.
- Drolas, M., Cató, J. y Picchetti, V. (2005). *Las relaciones de poder en los espacios de trabajo*. Ponencia presentada XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología realizada en Porto Alegre, Agosto de 2005.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Echeverría, R. y Pizarro, A. (1998). Etapas y procedimientos del coaching ontológico. Newfield Consulting. Citado en: Wolk, I. (2003). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Echeverría, R. (2007). *Actos de Lenguaje. Volumen I: la Escucha*. Santiago: Granica
- Eslava E. Bellido, C. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima-Perú: Saniplan-GMBH.
- Foden, J. (2004). Areas y tareas del director gerente: sentido comun para las 30 cuestiones que no puede ignorar. España : Ediciones Deusto. Citado en: Rassam, C. y Oates, D. (1992). *El mundo de la consultoría gerencial*. Buenos Aires: Macchi
- Gallwey, T. (2010). *El juego Interior del tenis (3ª ed.)*. (p.222). España: Sirio
- Garfield, Ch. (1994). *Los Empleados Son Primero*. México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2003). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Edita Vergara
- Grant, A. (2001b). Towards a Psychology of Coaching. Disponible en: [http://www.psych.su.oz.au/psychcoach/Coaching\\_review\\_AMG2001.pdf](http://www.psych.su.oz.au/psychcoach/Coaching_review_AMG2001.pdf)
- Hall, E. (1989). El Lenguaje silencioso. Madrid: Alianza Editorial. Citado en: Swieringa, J. y A. Wierdsma (1995). *La organización que aprende*. México, Addison Wesley
- Hambra, J. (2005). *La insatisfacción laboral*. Suplemento Sociedad de Clarin del 18/11/2005. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2005/11/18/sociedad/s-03815.htm>
- Harol, R. (Director y Productor). (2000). *Bedazzled (Al diablo con el diablo)*. [DVD]. Los Ángeles: 20th Century Fox
- Heidegger, M. (1982). *On the way to Lenguaje*. San Francisco: Harper&Row. Citado en Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Hill, N. (1990). *Piense y Hágase Rico (3ª ed.)*. Nueva York: Random House

- Husserl, E. (1986). Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica (3ª ed.). México. Citado en: Fernández, S. (1997). *Fenomenología de Husserl: Aprender a ver*. Disponible en: <http://www.fyl.uva.es/~wfilosof/gargola/1997/sergio.htm>
- International Coach Federation, (2010). Buscar un coach. *Coachfederation.org* [Web oficial]. Disponible en <http://www.coachfederation.org/espanol/index.cfm/spanish/buscar-un-coach>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia (8 ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Llano, C. (2003, Julio). *¿Empresarios postmodernos?*. Istmo. [Revista en línea]. Disponible en: [http://istmo.mx/2003/07/empresarios\\_posmodernos/](http://istmo.mx/2003/07/empresarios_posmodernos/)
- López, A. (2010, 23 de Mayo). *El Coaching ya se convirtió en una disciplina universitaria. IEco*, Suplemento económico de Clarín. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/universidades/coaching-convirtio-disciplina-universitaria\\_0\\_265773653.html](http://www.ieco.clarin.com/universidades/coaching-convirtio-disciplina-universitaria_0_265773653.html)
- Marx, K. (1959). *El Capital: Crítica de la Economía Política, Tomo 1. (2ª Ed)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K y Engels, F. (1848). *El Manifiesto del Partido Comunista*. Edición electrónica. Buenos Aires 2004. Disponible en: <http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Marx/ManifiestoComunista.htm>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad (3ª ed.)*. Madrid: Díaz de Santos
- Maturana, H. (2004) *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Chile: Dolmen
- Meyer, P. (1960). El poder de fijar metas. [Audiolibro]. Citado en: Maxwell, J. C. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Miami: Caribe
- Muradep, L. (2012). La pregunta fundamental. *Portal de Psicología*. Disponible en <http://www.portaldepsicologia.com/la-pregunta-fundamental/>
- Olalla, J. (2005). Entrevista en *El Portal del Coaching* realizada por Galvez Magda. Disponible en [www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)
- Penney J.C. (1931). J. C. Penney: The Man With a Thousand Partners. Harper. Citado en: Maxwell, J. C. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Miami: Caribe
- 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>

- Robles Valdez, G. (2010). *Coaching: ¿Para todo? ¿Para todos?* Disponible en: [www.direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/.../Coaching.doc](http://www.direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/.../Coaching.doc)
- Sandoval, W. (2003). *Que entendemos por liderazgo*. Gestipolis [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/que-entendemos-por-liderazgo.htm>
- Santesmases, M. (2008). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Satir, V. (2010). *En Contacto Íntimo: Cómo relacionarse con uno mismo y con los demás*. Méjico: México Pax.
- Schein E. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Son. Citado en: Herreros, C. (2002). *Aprendizaje, cambio y cultura*. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=5&colaborador=cherreros>
- Selman, J. (2010, 15 de Agosto). *El Coaching dice que existe la posibilidad de cambiar IEco*, Suplemento económico de Clarín. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/management/coaching-dice-existe-posibilidad-cambiar\\_0\\_317368563.html](http://www.ieco.clarin.com/management/coaching-dice-existe-posibilidad-cambiar_0_317368563.html)
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España: Granica.
- Senge, P. (2004). *El aprendizaje en el siglo XXI*. Entrevista. Disponible en [http://www.managementynegocios.com/art\\_aprendizaje-organizacional\\_senge](http://www.managementynegocios.com/art_aprendizaje-organizacional_senge).
- Stahl, T. (1992). *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Barcelona: Paidós
- Ventura, S. (2012). Salario emocional, o pago en especies. *Periódico el Cronista* [versión on line] Disponible en: [http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/03/noticia\\_0037.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/03/noticia_0037.html)
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Pirámide
- 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
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about. *Work*. No. 24. pp.325-328.

## Bibliografía

- Anzorena, O. (2009). *Maestría personal: El camino del Liderazgo, Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Lea
- Argyris, C. Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. San Francisco: Addison-Wesley
- Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (2012). *AAPC Servicios al Cliente*. Recuperado el 15/07/12 de <http://www.serviclientes.com.ar/aapc/>
- Asociación Española de Coaching Ejecutivo, Organizativo y Mentoring (2012). Encuesta de Coaching ejecutivo realizada por Price Waterhouse para Global Coaching Study. España: 2012. Disponible en el sitio Web de la AECOP: <http://aecop.net/2012/04/la-madurez-del-coaching-ejecutivo/#more-1712>
- Aspinwall, L. y Staudinger, U. (2007). *Psicología del potencial humano*. Barcelona: Gedisa
- Bilancio, G. (1999). *Creacion: La nueva lógica empresarial*. Buenos Aires: Macchi
- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Barcelona: Granica
- Blanchard, K. (2000). *Las tres claves del Empowerment*. San Francisco: Granica
- Bossi, I. (2001). *¿Para Qué dar Feedback?, ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?*. Disponible en: [www.ucema.edu.ar/~jib/.../DT\\_05\\_-\\_El\\_feedback\\_efectivo\\_v2.pdf](http://www.ucema.edu.ar/~jib/.../DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf)
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Calva Mercado, A.(1996).*¿Tiene usted el perfil del nuevo empresario?*. Acus Consultores, S.C. México. <http://www.acus.com.mx/art-fin-per/96-06-277-perfil-empresario.pdf>
- Calva Mercado, A.(1998).*La microempresa grande y la grande micro*. Acus Consultores, S.C. México. Recuperado el 30/04/2012 de <http://www.acus.com.mx/art-corp/art-9801-microempresa.pdf>
- Cash, P. (1965). *Motivación y Superación personal*. Disponible en: <http://www.exitosuperacionpersonal.com>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012). *Diferencias entre el Coaching y el Mentoring*. Recuperado el 13/05/2012 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7755-diferencias-entre-coaching-y-mentoring.html> LosRecursosHumanos.com - Iván Ezcurra
- Comte-Sponville, A. (2006). Los intelectuales del mundo. *La Nación Cultura*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/869146-el-capitalismo-no-es-moral-o-inmoral-es-simplemente-amoral>

- Conger, J. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass Publishers. Citado en: Meléndez de León, N. (1997). *Líderazgo carismático. Cuaderno de Investigación en la Educación* (11) 1-2.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa del Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra* (34). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com
- Cudicio, C. (1992). *PNL y Comunicación*. España: Granica
- Dotti, J. (1992, noviembre). Sobre los tiempos que corren. *Punto de vista*, 44, 8-10.
- Drolas, M., Cató, J. y Picchetti, V. (2005). *Las relaciones de poder en los espacios de trabajo*. Ponencia presentada XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología realizada en Porto Alegre, Agosto de 2005.
- Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Echeverría, R. y Pizarro, A. (1998). Etapas y procedimientos del coaching ontológico. Newfield Consulting. Citado en: Wolk, I. (2003). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Echeverría, R. (2007). *Actos de Lenguaje. Volumen I: la Escucha*. Santiago: Granica
- Eldin, F. (1998). *El Management de la comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
- Eslava E. y Bellido, C. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima-Perú: Saniplan-GMBH.
- Foden, J. (2004). *Áreas y tareas del director gerente: sentido común para las 30 cuestiones que no puede ignorar*. España : Ediciones Deusto. Citado em: Rassam, C. y Oates, D. (1992). *El mundo de la consultoría gerencial*. Buenos Aires: Macchi
- Gallwey, T. (2010). *El juego Interior del tenis (3ª ed.)*. (p.222). España: Sirio

- Garfield, Ch. (1994). *Los Empleados Son Primero*. México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2003). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Edita Vergara
- Grant, A. (2001b). Towards a Psychology of Coaching. Disponible en [http://www.psych.su.oz.au/psychcoach/Coaching\\_review\\_AMG2001.pdf](http://www.psych.su.oz.au/psychcoach/Coaching_review_AMG2001.pdf)
- Hall, E. (1989). El Lenguaje silencioso. Madrid: Alianza Editorial. Citado en: Swieringa, J. y A. Wierdsma (1995). *La organización que aprende*. México, Addison Wesley
- Hambra, J. (2005). *La insatisfacción laboral*. Suplemento Sociedad de Clarin del 18/11/2005. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2005/11/18/sociedad/s-03815.htm>
- Harol, R. (Director y Productor). (2000). *Bedazzled (Al diablo con el diablo)*. [DVD]. Los Ángeles: 20th Century Fox
- Heidegger, M. (1982). *On the way to Lenguaje*. San Francisco: Harper&Row. Citado en Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Herreros, C. (2002). *Aprendizaje, cambio y cultura*. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=5&colaborador=cherreros>
- Hill, N. (1990). *Piense y Hágase Rico (3ª ed.)*. Nueva York: Random House
- Husserl, E. (1986). Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica (3ª ed.). México. Citado en: Fernández, S. (1997). *Fenomenología de Husserl: Aprender a ver*. Disponible en: <http://www.fyl.uva.es/~wfilosof/gargola/1997/sergio.htm>
- International Coach Federation, (2010). Buscar un coach. *Coachfederation.org* [Web oficial]. Disponible en <http://www.coachfederation.org/espanol/index.cfm/spanish/buscar-un-coach>
- James, J. (1998). *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. España: Paidós
- Kirzner, I. (2004) *El Empresario*. Universidad de Málaga, España. Recuperado el 30/04/2012 de [http://eumed.net/cursecon/textos/Kirzner\\_empresario.pdf](http://eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresario.pdf)
- kofman, F. (2001). *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Granica.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia (8 ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Levionnois, M. (1991) *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Llano, C. (2003, Julio). *¿Empresarios postmodernos?*. Istmo. [Revista en línea]. Disponible en: [http://istmo.mx/2003/07/empresarios\\_posmodernos/](http://istmo.mx/2003/07/empresarios_posmodernos/)

- López, A. (2010, 23 de Mayo). *El Coaching ya se convirtió en una disciplina universitaria. IEco*, Suplemento económico de Clarín. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/universidades/coaching-convirtio-disciplina-universitaria\\_0\\_265773653.html](http://www.ieco.clarin.com/universidades/coaching-convirtio-disciplina-universitaria_0_265773653.html)
- Magnusson, D. y Mahoney, J. (2007) Un enfoque holístico de la persona para investigar el desarrollo positivo. En Aspinwall, L. y Staudinger, U. (Ed.) *Psicología del potencial humano* (p. 312). Barcelona: Gedisa
- Marx, K. (1959). *El Capital: Crítica de la Economía Política, Tomo 1. (2ªEd)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K y Engels, F. (1848). *El Manifiesto del Partido Comunista*. Edición electrónica. Buenos Aires 2004. Disponible en: <http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Marx/ManifiestoComunista.htm>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad (3ªed.)*. Madrid: Díaz de Santos
- Maturana, H. (2004) *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Chile: Dolmen
- Maxwell, J. (2011). *Elementos esenciales del liderazgo*. Estados Unidos: Nelson
- Maxwell, J. C. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Miami: Caribe
- Meyer, P. (1960). El poder de fijar metas. [Audiolibro]. Citado en: Maxwell, J. C. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Miami: Caribe
- Muradep, L. (2012). La pregunta fundamental. *Portal de Psicología*. Disponible en <http://www.portaldepsicologia.com/la-pregunta-fundamental/>
- Olalla, J. (2005).Entrevista en *El Portal del Coaching* realizada por Galvez Magda. Disponible en [www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)
- Penney J.C. (1931). J. C. Penney: The Man With a Thousand Partners. Harper. Citado en: Maxwell, J. C. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Miami: Caribe
- Rassam, C. y Oates, D. (1992). *El mundo de la consultoría gerencial*. Buenos Aires: Macchi
- Ravier, L. (2005). *¿Cuál es la historia del Coaching?*. Publicado en *Coaching Magazine* N°1, 1-5.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Robles Valdez, G. (2010). *Coaching: ¿Para todo? ¿Para todos?* Disponible en: [www.direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/.../Coaching.doc](http://www.direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/.../Coaching.doc)
- Sánchez, Y. y Cantarrero G. (1998). *MBA de Bolsillo*. Edita Martínez Roca, S.A. España.

- Sandoval, W. (2003). *Que entendemos por liderazgo*. Gestipolis [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/que-entendemos-por-liderazgo.htm>
- Santesmases, M. (2008). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Satir, V. (2010). *En Contacto Íntimo: Cómo relacionarse con uno mismo y con los demás*. Méjico: México Pax.
- Schein E. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Son. Citado en: Herreros, C. (2002). *Aprendizaje, cambio y cultura*. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=5&colaborador=cherreros>
- Selman, J. Evered, R. (1993). *Coaching y el Arte del Management*. Disponible en: <http://www.coachingempresarial>
- Selman, J. (2010, 15 de Agosto). *El Coaching dice que existe la posibilidad de cambiar IEco*, Suplemento económico de Clarín. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/management/coaching-dice-existe-posibilidad-cambiar\\_0\\_317368563.html](http://www.ieco.clarin.com/management/coaching-dice-existe-posibilidad-cambiar_0_317368563.html)
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España: Granica
- Senge, P. (2004). *El aprendizaje en el siglo XXI*. Entrevista. Disponible en [http://www.managementynegocios.com/art\\_aprendizaje-organizacional\\_senge](http://www.managementynegocios.com/art_aprendizaje-organizacional_senge)
- Stahl, T. (1992). *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Barcelona: Paidós
- Tapscott, D. (1999). *La era de los negocios electrónicos*. Colombia: Mc Graw Hill
- Ventura, S. (2012). Salario emocional, o pago en especies. *Periódico el Cronista* [versión on line] Disponible en: [http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/03/noticia\\_0037.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/03/noticia_0037.html)
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Pirámide
- Wellmer, A. (1985). *Sobre la dialéctica de modernidad y postmodernidad: La crítica de la razón después de Adorno*. Frankfurt: Visor
- 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
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about. *Work*. No. 24. pp.325