

El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones

Coaching as communication resource to enhance talent and innovation in organizations

*César Mejía Chiang**

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación,
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 5 de febrero de 2019

Aceptado: 30 de mayo de 2019

Resumen

Más que una herramienta ocasional de motivación, el coaching contemporáneo se ha convertido en un recurso flexible, no solo para mejorar la comunicación en las relaciones interpersonales, sino también para retener talento (identificado con los valores y propósitos de la institución) y consolidar espacios de liderazgo, empoderamiento, creatividad y trabajo en equipo; desarrollándose así todo el potencial que pueden ofrecer los colaboradores. En ese sentido, se examina el origen, la conceptualización, el despliegue y el impacto del coaching dentro de las organizaciones.

Palabras clave: coaching; comunicación; organizaciones; gestión del talento; crisis; conflictos

Abstract

More than an occasional tool for motivation, contemporary coaching has become a flexible resource not only to improve communication in interpersonal relationships but also to retain talent (identified with the values and objectives of the institution), and to consolidate spaces for leadership, empowerment, creativity and teamwork, so that collaborators develop their



full potential. In that sense, the present paper examines the origin, conceptualization, execution and impact of coaching within organizations.

Keywords: coaching; communication; organizations; talent management; crisis; conflicts

Introducción

Una manera de articular armónicamente los intereses de los públicos internos (sobre todo de los colaboradores) con los valores de la organización es mediante el coaching (Bono et al., 2009; De la Corte et al., 2002; De Meuse, Dai, & Lee, 2009; Fazel, 2013; Liu & Batt, 2010; Prywes, 2012; Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2013; Turner, 2012; Read et al., 2012; Whitaker & Lucas, 2012). Más allá de la obtención de una mayor productividad, el coaching busca en los colaboradores su autorrealización y el compromiso con sus tareas y responsabilidades (Galán, 2011; Gilley, 1996; Goldsmith, Lyons, & Freas, 2000; Kourilsky, 2009; Whitmore, 2005).

Al asentarse la perspectiva estratégica en la gestión comunicacional, las corporaciones han implementado en los últimos años espacios diversos de coaching, a fin de constituir un clima laboral que favorezca el bienestar de los colaboradores, la gestión del conocimiento, así como la identificación de talentos y la medición sistemática del impacto del capital humano en el *core business* (Brooking, 1997; Pinzón & Janne, 2001; Schlemenson, 2002; Stewart, 1998; Teece, 2000), subrayándose así la trascendencia de los componentes intangibles de una organización (clima, cultura, reputación) como baluartes de cualidad diferencial frente a sus competidores más próximos (Harvard Business Press, 2009).

El presente artículo surge como respuesta a la revalorización que experimenta el coaching dentro de los programas de comunicación interna de las organizaciones, orientados a formar líderes y guías que facilitan el trabajo en equipo (reconociéndose los logros de sus integrantes) y a practicar el *managing oneself*, que implica la autorregulación, adaptación al cambio y realizar labores más productivas y emprendedoras, sin sentirse vencido por la inercia y la costumbre. De esta forma se cultiva la autoconfianza, la

creatividad y la consolidación de lazos internos de solidaridad, felicidad y trascendencia social entre los colaboradores.

Este vocablo aparece en el argot universitario británico de 1840 para denominar las actividades del «profesor particular que ayudaba a un estudiante a prepararse, fácil y rápido para los exámenes, apelando a la sensación que el estudiante sentía ser transportado por un coche¹ rápido hacia el conocimiento, en comparación con el paso plodding del self-study» (Bayón et al., 2006, p. 7). También se introdujo en los Estados Unidos: el coaching se realizaba durante los paseos por el campo, en carruaje; en dichos vehículos, los hijos de las familias acaudaladas recibían consejos y ayuda de tutores, siendo así literalmente *coacheados*.

Poco después, el coaching comenzó a tener una mayor incidencia en los escenarios deportivos: el coach se volvió sinónimo de entrenador en disciplinas atléticas en las que participan equipos (football, rugby, entre otras) y en las que fluye mucha retroalimentación para la corrección y mejora del desempeño. Así, la figura del entrenador podría ser considerado también un antecedente directo del coaching², puesto que «alienta a sus jugadores, refuerza sus fortalezas, marca sus debilidades y se ocupa que el éxito no los ciegue. Es el que enseña a aprender de los fracasos, remueve los obstáculos (generalmente internos) que impiden hacer las cosas» (Alminagorta, 2005, p. 13).

El primer documento académico que abordó el término *coaching* se remonta a 1955 en el Harvard Business Review. En dichos estudios se recomendaba que los supervisores condujeran sesiones de coaching a los empleados con el propósito de lograr que estos fueran más efectivos (Renton, 2010, p. 13).

¹ Se puede rastrear la etimología del término coaching en una pequeña aldea de Hungría (Kocs), donde se diseñaron carruajes durante el siglo XV. El prototipo de 4 ruedas (Kocsi szekér), capaz de transportar 6 personas, fue muy popular. Los vieneses lo apodaron «Kutsche» y pocos años después surgieron variaciones idiomáticas: «cocchio», en Italia; «coach», en Inglaterra y «coche», en Francia. En España se asimiló el galicismo (Bayón et al., 2006, pp. 5-6).

² En los años setenta, Timothy Gallwey, considerado el «padre del coaching moderno», hacía mención de dos tipos de oponentes del «atleta corporativo» (Renton, 2010, p. 14): el externo (el atleta contendor) y el interno, que se nutre de las propias limitaciones de la persona y es por ello que es mucho más agresivo y difícil de vencer que el primero. Para lograr la victoria, se debe derrotar al adversario que llevamos dentro.

A partir de los años noventa, el coaching se consolida como una práctica extendida en el ambiente organizacional: de espacio consultivo y de debate, se volvió un método de desarrollo y capacitación, abarcando casi todos los aspectos del negocio (líneas de carrera, transiciones y cambio, liderazgo, gestión de grupos), especialmente tras los avances de las tecnologías de la información y la comunicación, los procesos de globalización y sus implicaciones en el mercado (Renton, 2010, p. 15).

Angel y Amar (2007, p. 21) sostienen que el coaching responde a un entorno económico cada vez más complejo (caracterizado por las reorganizaciones, internacionalización, deslocalizaciones, evolución de los métodos de gestión y evaluación, etc.) que pide una mayor flexibilidad en las competencias y mayor capacidad de adaptación en los comportamientos. Payeras (2004, pp. 3-5) desgrana las razones por las que surgió el coaching: (a) incapacidad por parte de muchos gerentes para manejar situaciones de conflicto; (b) la soledad profesional que suele truncar la formación del gerente; (c) su incapacidad de distenderse y eliminar bloqueos; (d) el miedo a no ser competente; (e) ausencia de colegas y amigos dentro del equipo de dirección, privando al gerente del necesario *feedback*; y (f) falta de manejo de estrés, crisis personales y de comunicación efectiva. Hernández Hernández (2008) agrega otros factores, tales como la pérdida de empleados valiosos y talentosos, tiempos ajustados para el cumplimiento de las labores, elevada carga de trabajo y problemas en la selección del personal.

Goujon (2004) sugiere que la clave de la popularidad del coaching contemporáneo (Tabla 1) ha sido «la constatación de los beneficios que una personalización de los proyectos de formación tiene sobre el rendimiento y desarrollo del potencial directivo», adquiriendo así un «auténtico valor estratégico» dentro de un panorama de cambio, donde el aprendizaje continuo «es la única manera de avanzar» (pp. XI-XII). Williams (2003) explica que el coaching ha hecho posible que la organización facilite la maduración de un nuevo modelo de empresa que abandona la lógica del «poder sobre las personas» (p. 217) y apuesta por el «poder que emana desde dentro de las personas», donde el directivo fomenta «la creatividad, la comunicación y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que benefician a todos. Se trata de impulsar y no de limitar» (p. 225) y que la persona provoque su propio cambio.

Tabla 1
Campos de acción del coaching contemporáneo

Whitmore (2005, p. 26)	<ul style="list-style-type: none">• Motivación del personal• Delegación• Resolución de problemas• Cuestiones de interrelación• Creación de equipos• Evaluaciones y valoraciones• Desempeño en las tareas• Planificación y revisión• Desarrollo del personal• Trabajo en equipo
Launer (2012, p. 17)	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de alguna competencia profesional• Mejora de las relaciones interpersonales• Resolución de problemas y en la toma de decisiones• Facilitar relevos generacionales en empresas• Mejora del autocontrol del directivo• Desarrollo de su liderazgo• Mejora de la gestión del rendimiento de su equipo• Mejora de su propia motivación
Zeus y Skiffington (2002, pp. 72-73)	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de liderazgo (talleres de coaching individuales y de grupo)• Técnicas de comunicación: escucha, reflexión, refrendo; técnicas de comunicación de apoyo; proporcionar feedback• Técnicas de presentación: ejercicios de voz, control de la ansiedad, uso de ayudas audiovisuales, mind-mapping• Delegación: fomento de la maestría personal, principios de la delegación, estilos de delegación• Negociación (como establecer una relación «ganar-ganar» en lugar de «ganar-perder»)• Gestión de conflictos: estilos de resolución de conflictos, como tratar con la gente difícil en el lugar de trabajo• Gestión del estrés: hipnosis, relajación, técnicas de meditación• Desgaste profesional• Coaching para la seguridad en uno mismo• Gestión del tiempo• Gestión de prioridades múltiples• Técnicas de influencia: fomentar el poder en la organización, incrementar la visibilidad, relevancia y flexibilidad del trabajo actual• Coaching para el desarrollo profesional, planificación satisfactoria, jubilación• Coaching para un nuevo cargo
Angel y Amar (2007, p. 16)	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de la eficacia personal• Asunción de un nuevo puesto• Mantenimiento de un equipo

	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de situaciones interculturales• Imagen de uno mismo• Problemas de relación y las comunicaciones con los demás• Gestión del tiempo• Búsqueda de una mayor coherencia en la acción
Armas Melo (2011, p. 36)	<ul style="list-style-type: none">• Carreras profesionales personales• Transiciones y cambio• Fusiones y establecimiento de compañías• Actividades empresariales y liderazgo• Grupos y equipos
Harvard Business Press (2009, p. 6)	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar fortalezas individuales (desarrollar destrezas analíticas)• Superar obstáculos personales (dominar el temor de hablar en público)• Alcanzar todo su potencial a través del aprendizaje continuo (aprender a usar Internet para hacer investigación de negocios).• Lograr nuevas destrezas y competencias para ser más eficaz (destrezas de comunicación más avanzadas)• Prepararse para nuevas responsabilidades (adquirir destrezas de liderazgo)• Gestionarse a ellos mismos (encontrar formas para mejorar uso del tiempo)• Clarificar las metas de desempeño y trabajar para lograrlas (aprender a definir metas más realistas)• Aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo

En la década siguiente comenzaron a surgir las diferentes escuelas de coaching (Tabla 2), muchas de ellas a partir de enfoques multidisciplinarios, relacionados con la psicología³, administración, lingüística, comunicación y antropología.

³ Según Angel y Amar (2007, pp. 49 y ss.) el coaching ha recibido contribuciones del psicoanálisis (importancia del pasado personal, experiencias vitales individuales, libre asociación, análisis de la transferencia); de la psicología cognitiva (Aaron Beck), dedicada al estudio de la actividad mental en sus relaciones con la percepción, los pensamientos y la acción (análisis de las distorsiones cognitivas que pueden contaminar el pensamiento del cliente, generar una visión sesgada de su entorno y ser una fuente de malestar); de la Teoría humanista (Carl Rogers) que considera a la persona fundamentalmente buena y que tiende hacia su plena expansión y autorrealización; de la terapia Gestalt (Fritz Perls) y su perspectiva existencialista fenomenológica, con una visión holística del ser humano, integrando sus dimensiones psíquica, corporal, social y espiritual; del Análisis transaccional (Eric Berne) que favorece la autonomía de la persona, ayudándola a superar el peso de influencias pasadas y a cambiar modelos de acción insatisfactorios e inconscientes, mediante el estudio de las «transacciones» o intercambios interpersonales que remiten a estados internos propios (guiones de vida, juego psicológico, posición de vida).

Tabla 2
Campos de acción del coaching contemporáneo

	Escuela norteamericana	Escuela europea	Modelo Tavistock	Coaching ontológico
Perfil coach	Profesionales agremiados y empíricos familiarizados con el management	Con formación en pedagogía, psicología y administración	Sociólogos, antropólogos, psicólogos sociales, psicoanalistas	Filósofos, lingüistas, psicoanalistas, comunicadores con experiencia en gestión humana
Perfil coachee	Ejecutivos y colaboradores de alto potencial	Altos directivos y ejecutivos	Líderes ejecutivos e integrantes de equipos de trabajo	Ejecutivos y mandos medios
Participación	Grupal, individual	Grupal, individual	Grupal	Individual
Objetivo	Reforzamiento y reafirmación de la autoestima del coachee para lograr un mejor rendimiento.	Comprender el «juego interior» (que influye en el desempeño del coachee) para vencer el autosabotaje y la autolimitación.	Profundizar en la interacción del colaborador con el entorno corporativo.	Desarrollar un lenguaje ontológico conveniente para la autorrealización del coachee y el desarrollo de su organización.
Enfoque	Pragmático, competitivo, orientado a la acción	Educativo, constructivista	Sistemático, sociotécnico	Filosofía existencialista, positivismo lógico, análisis del discurso
Motivación	Extrínseca, intrínseca	Extrínseca, intrínseca	Extrínseca	Intrínseca
Aspectos claves	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuración didáctica del feedback en 5 pasos. - Abordaje puntual de problemáticas que afectan el desempeño del coachee. - Planteamiento de nuevos desafíos y retos al coachee. - Identificación clara de las competencias del coach. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la autoconfianza y el autoconocimiento. - Exige compromiso y responsabilidad del coachee con su proceso de aprendizaje. - Realización de planes de acción dirigidos al cambio positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de las relaciones entre los colaboradores para alcanzar verdadera integración y sinergia. - Formación de equipos alineados a una «cultura de coaching» nutrida con valores organizacionales. - Adaptación efectiva frente a las crisis y resolución de problemas mediante la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - «Entrenamiento del ser» que permite la transformación y la autoinvención del coachee. - Exponenciación de la observación y la conversación: escucha activa, hablar efectivo, «mirada ontológica», feedback como proceso dialógico trascendental. Estrechamiento de los lazos entre coach-coachee para identificar los «quebres» de este último.
Puntos débiles	Dispersión y confusión al aplicar el esquema «5x15» con sus 75 ítems.	El esquema GROW (Goal, Reality, Options, Will) tiende a diseñar metas hacia el corto plazo.	El coaching de equipos no asegura una buena comunicación y liderazgo entre sus miembros.	Ambigüedad y anfibiaología de sus principios, debido al excesivo retoricismo filosófico y metafísico.

Nota: Adaptado de Garteiz (2008), Amador (2011), Life & Business Coaching (2011), Suárez (2015), Moreno (2015a, 2015b), Whitmore (2005), Hall y Duval (2010), Launer (2012), Bayón et al. (2006), Angel y Amar (2007), Echeverría (2007, 2011), Dawson et al. (2010), COCREAR (2015), De Rojas (2013), Gonnet (2013) y Mahé (2013).

Como se plantea, el coaching no ha podido enmarcarse en una sola vertiente. En las últimas tres décadas «ha crecido como una bola de nieve rodando por una colina, asimilando conceptos y habilidades de una amplia gama de disciplinas» (Fazel, 2013, p. 1071).

Definición del coaching⁴

El coaching tiene como propósito equipar a la persona de herramientas, conocimientos y oportunidades para desarrollarse y ser más eficientes, lo que implica un cambio sostenible de comportamiento (Bono et al., 2009, p. 363). Si bien, De Haan y Duckworth (2012), Payeras (2004) y Feldman (2003) hacen hincapié en el impacto del coaching en la productividad (que pueda medirse en resultados para el cliente y los accionistas), Vilallonga (2003), suscribe que el verdadero coaching va más allá de las técnicas puramente operativas: es sumergirse en lo que es el «motor» de la creatividad y el desarrollo del hombre: su capacidad intelectual (p. 90).

El coaching se constituye en un medio para el aprendizaje y el desarrollo, que guía a la persona hacia la consecución de sus metas, compartiendo experiencias y opiniones con su coach. Esta disciplina no corrige las conductas o acciones de alguien, ni dirige autoritariamente a alguien para que actúe de determinada manera (Harvard Business Press, 2009, p. 5).

De esta manera, el coaching es propio de un espíritu libertario, puesto que parte de la creencia que el cliente es creativo, responsable de sus actos y tiene los recursos necesarios para tomar sus propias decisiones y alcanzar sus objetivos por sí mismo. Ergo, es el coachee el que tiene la última decisión, ya que en él recae la identificación de las «creencias limitantes» para derribar «muros mentales» y así «destrabar un esquema de congruencia de vida en una persona con objeto de ayudarle a ver más allá de lo que ese esquema le permite» (Suárez, 2015).

⁴ A lo largo del artículo, empleamos los anglicismos coaching, coach y coachee. Pese a que existen equivalentes en español (entrenamiento, adiestramiento e instrucción, para el primero; entrenador, maestro e instructor, para el segundo; y pupilo, adiestrado y amaestrado, para el tercero), preferimos los vocablos ingleses para evitar confusiones y equívocos terminológicos, sobre todo para el coaching: un gerundio que expresa con claridad una idea implícita de acción que dinamiza todo este proceso.

El coaching es considerado una de las competencias fundamentales del liderazgo, sobre todo al estar relacionado directamente con el desarrollo del potencial de las personas y los equipos en las organizaciones, así como en otros aspectos de sus vidas, promoviendo el autoconocimiento a través de experiencias cognitivas y emocionales, fundamentado en una buena comunicación verbal y no verbal (Armas Melo, 2011, pp. 37-38). Así, el coaching no es una mera «plática cálida y burbujeante sobre las metas» (Hall & Duval, 2010, pp. 14 y 16), sino un nuevo método gerencial que maximiza el potencial de los colaboradores, despierta nuevas visiones y significados de la vida, facilita innovaciones creativas que aceleran el aprendizaje y optimizan la comunicación.

En esencia, el coaching es una «intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipresente el fortalecimiento de la autoestima» (Whitmore, 2005, p. 30). Pareciera ser baladí, pero es la piedra angular que determina el éxito de una carrera profesional y el de una organización, sobre todo en un contexto posmoderno donde la ética, la responsabilidad, el bien común y otros valores son cuestionados sistemáticamente, llenando de incertidumbre los proyectos de autorrealización que pueda plantearse un individuo, quien anhela llevar una vida con significado, coherente con sus creencias:

El coaching no es una mera técnica que hay que aplicar rígidamente en determinadas circunstancias preestablecidas. Es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de empezar y un modo de ser. Ojalá llegue pronto el día en que el término coaching se haya desvanecido por completo de nuestro vocabulario y se convierta en la forma en la que nos relacionamos mutuamente en el trabajo y en cualquier otra parte. (Whitmore, 2005, p. 30)

La labor del coach consiste en escuchar, reflexionar y analizar las decisiones que pretende tomar el coachee.

Se ha dicho que el coaching es una forma amistosa de dirigir, pero no es cierto. El coaching explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas y desafía respetuosamente los modelos mentales para desarrollar una nueva perspectiva que permita el descubrimiento de acciones y posibilidades novedosas; también, acompaña en el diseño de

acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados. (Mahé, 2013, p. 22)

El coaching no solo abre una oportunidad para contribuir con el desarrollo de un colaborador: entre el coach y el coachee se establece una relación recíproca, en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas (Harvard Business Press, 2009, p. 4).

Por lo tanto, de acuerdo a Bayón et al. (2006), es posible afirmar que el coach no es:

- Un amigo, porque los amigos consienten en los defectos (incluso los vicios) de uno para no dañar la amistad. El coach es un espejo que transmite al pupilo una imagen lo más fiel posible de sí mismo.
- Un confesor, porque no enjuicia los pecados y faltas. Por el contrario, es un facilitador del desarrollo, siempre que el pupilo quiera de verdad.
- Un consejero, obligado a evaluar la actuación del individuo, del equipo o de la organización. Es una persona que actúa con generosidad por medio de la escucha atenta y la influencia honesta.
- Un consultor que muestra y aplica soluciones hechas, sino que ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora del pupilo, con evidencias de comportamientos.
- Una estrella, porque no es el protagonista del proceso, sino uno secundario que ayuda a conseguir los objetivos propuestos.

No desempeña las funciones de un psicólogo/psicoterapeuta/psiquiatra que busca los traumas, sino de un catalizador centrado en soluciones. (pp. 19-20)

Además de tener la capacidad de observar fenómenos relacionados con la organización, el coach (Tabla 3) interpreta el espectro de la emoción, determinante en los resultados obtenidos por las organizaciones, «como predisposición a la acción que permite que ciertas cosas sean posibles y otras no» (Lasala, 2003, p. 179), desactivando y previniendo fuerzas poderosas como

la resignación y el resentimiento; viendo a las personas «como seres en continuo proceso de transformación, completándose y enriqueciéndose» (p. 180).

Tabla 3
Perfil del coach

Metacompetencias	Competencias	Evidencias conductuales
Empatía Querer pensar como debe pensar el aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Dar reconocimiento • Trabajar la buena relación • Comprometerse con el aprendiz • Generar confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pregunta por sus sentimientos? • ¿Escucha y analiza sus cuestiones? • ¿Ve la situación desde su punto de vista? • ¿Le muestra comentarios positivos sobre sus posibilidades?
Orientación al aprendizaje Aprender es el elemento diferenciador de la persona en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por aprender (pasión) • Dar retos de aprendizaje • Comunicación abierta • Saber el impacto del aprendizaje en una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Expresa positivamente el interés por aprender? • ¿Ve la realidad como ocasiones de aprender? • ¿Cifra las ventajas del aprendizaje para la empresa?
Análisis y síntesis Analizar la situación y construir síntesis comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Saber observar • Saber preguntar • Analizar y sintetizar experiencias. • Dar feedback • Organizar y programar sesiones de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica señales de aprendizaje? • ¿Sondea continuamente la opinión del aprendizaje?
Adaptación y flexibilidad Cambiar las formas y organización según la situación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia con el aprendizaje • Cambiar organización y orden • Adaptar agenda • Relativizar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantiene su interés tras los fracasos? • ¿Cambia la forma de explicar? • ¿Recoge ejemplos del aprendiz? • ¿Relativiza los objetivos en otros subobjetivos?

Nota: Adaptado de Cantera (2004a, p. 38).

Un buen coach debe desplegar un interés real por las personas, ser un comunicador claro y empático; tolerante con los errores de aprendizaje, respetuoso y hábil para tratar a cada persona como única; tener sentido del humor⁵ para conseguir simpatía, actitud mental positiva y observación permanente (Casado, 2003, pp. 84 y 86). Esto se añade a su capacidad de autoconsciencia⁶, su forma de inspirar a otros, su flexibilidad para ajustarse a las necesidades del coachee, ser firmemente alentador y valiente; proyectarse y orientarse hacia el futuro, trazando determinados límites para que la relación profesional no se tergiverse (Hall & Duval, 2010, pp. 85 y 128).

El coach no aporta soluciones mágicas e instantáneas, las construye junto con el coachee, de forma gradual y concatenada mediante sesiones individualizadas, sin regodearse en encontrar fallas o en corregir errores. Más que un mecanismo de control o de sanción, es un agente de cambio, un aliado empático que respeta la dignidad laboral de los colaboradores e inspira confianza y credibilidad; respeta los testimonios de los coachees y les asegura confidencialidad, autonomía y libertad de acción durante la intervención.

En líneas generales, el coach es un especialista externo que ofrece una perspectiva más objetiva sobre la situación interna de la organización. Como socio pensante (*thought partner*), el coach asume un rol de facilitador, escuchando y planteando preguntas; adopta una posición holística por naturaleza, abordando varias dimensiones de la persona, incluyendo la vida familiar y privada. La responsabilidad del coach reside en la consecución de los siguientes objetivos:

- Calibrar el estado emocional del coachee con el contexto donde se enmarcan sus metas a largo plazo, a fin de identificar el quiebre.
- Investigar la realidad y sondear el pensamiento del coachee, mediante una serie de preguntas provocadoras y acuciosas.

⁵ El coach debería ser capaz de reírse de sí mismo y de su idiosincrasia y hacer gala de un talante desenfadado. El humor ayuda a tolerar la ambigüedad, afrontar el territorio desconocido, la paradoja y la incertidumbre (Zeus & Skiffington, 2002, p. 25).

⁶ Engloba la autoobservación y autorreflexión; el reconocimiento de lo inmutable, de lo que está más allá de nuestro control y de lo que se puede cambiar; capacidad de controlar las reacciones, emociones y comportamientos; comprensión realista de los puntos fuertes y débiles; conocimiento de motivos, necesidades y prejuicios; capacidad de aceptar la crítica y el feedback sin ponerse a la defensiva (Zeus & Skiffington, 2002, p. 22).

- Escuchar de manera efectiva y atenta las declaraciones del coachee, creándose así un espacio propicio para el diálogo y el aprendizaje recíproco.
- Confrontar al coachee e invitarlo a retar la concepción propia de su rutina laboral y sus creencias en torno a ello.
- Ofrecer nuevas ideas, posibilidades, visiones e historias inspiradoras para despertar el compromiso del coachee con la intervención.
- Apoyar al coachee hacia una elección y una acción coherente con sus valores y actividades.

Evaluación del proceso de coaching

Como toda disciplina que entraña aprendizaje y mejora del rendimiento, el coaching es susceptible a un debido monitoreo y evaluación. Entre las variables identificadas (Tabla 4), se destacan tres tipos de actores, cuyos rasgos son de indiscutible importancia a la hora de evaluar el coaching: (a) la organización (persona jurídica) que hace posible la viabilidad del coaching, sea porque acepta sus postulados o porque los tiene integrados en sus estrategias organizativas; (b) el coach y el coachee conforman el eje principal del proceso, adquiriendo responsabilidades básicas que convergen hacia los objetivos estratégicos marcados; y (c) otros agentes (jefes, colegas, compañeros y subordinados del coachee) que aplican un sistema de información de 360 grados (Bayón et al., 2006, pp. 40-41).

Otra manera de emprender la evaluación del coaching es examinar los alcances y propósitos de las distintas etapas (Tabla 5) que comprende este proceso.

Al reconocer la complejidad, la versatilidad y la naturaleza multidisciplinaria del coaching, Leonard-Cross (2010, p. 38), enumera una serie de aspectos claves en su evaluación, agrupándolos en aquellos centrados en beneficios «tangibles» (desempeño, habilidades interpersonales y dinamismo en el lugar de trabajo) e «intangibles» (progreso de la carrera y mejora en los proyectos, aumento de la autoestima, habilidades de resolución de problemas), cruciales a la hora de medir el impacto y los resultados del coaching, sobre todo en las unidades de línea.

Tabla 4
Variables a considerar para la evaluación del coaching

Variables	Características y especificaciones
Empresa	Ente que legitima el proceso de coaching ⁷ . Muchos de los principios de esta disciplina pueden estar integrados (implícita e internamente) en sus estrategias organizativas. Resulta necesario conocer el rubro y tipo de negocio que realiza; analizar su situación y posicionamiento dentro del mercado.
Coach	Arquitecto y diseñador de la intervención. Puede ser interno (colega o ejecutivo-coach) o externo. Se adecúa a las necesidades del coachee, quien es el que propone la agenda. Se requiere revisar su perfil académico y trayectoria profesional dentro del mundo corporativo, su idiosincrasia y filosofía de vida; sus conocimientos e interpretaciones sobre el coaching y su pertenencia o adscripción a una corriente determinada.
Coachee	Es el cliente que experimenta un «quiebre» ⁸ significativo, origen del problema y esencia del coaching. El coachee es un pupilo que requiere explotar su potencial y lograr su mayor desarrollo. En ese sentido, se examina su puesto y funciones dentro de la organización, así como sus logros, vivencias y experiencias dentro de la misma.
Personal en torno al coachee	Compañeros, subordinados y trabajadores del coachee, quienes interactúan con este diariamente y perciben los cambios (positivos y negativos) tras la aplicación de las sesiones de coaching.
Estructura de las sesiones	Puede contar con pocas o numerosas etapas (Tabla 5), con uno o varios participantes, dependiendo de la extensión programada de la intervención ⁹ . Se determina si se generan planes de acción y un verdadero involucramiento por parte del coachee; si este último tuvo un papel principal o secundario, participativo o apático.

⁷ Casado (2003, pp. 63-64) y Gil Sanguineti (2015) coinciden en señalar que el proceso de coaching puede durar entre 8 y 12 meses (a veces hasta dos años), con sesiones semanales o quincenales de 60 a 90 minutos. Como intervención personalizada de desarrollo, el coach tiene la responsabilidad de finalizarla «cuando una persona ha llegado al límite de su capacidad» (Cardona & García-Lombardía, 2005, p. 126) y así no generar frustración. Sin embargo, las sesiones de coaching (como el ontológico) pueden ser agendadas de forma continua, a medida que surge la necesidad o una situación particular (Harvard Business Press, 2009, p. 7).

⁸ De la Corte et al. (2002, p. 276) hacen una reflexión al respecto: «¿Podría llevarse a cabo un programa de coaching en contra de la voluntad del trabajador? Inicialmente la respuesta es ‘no’ bajo ningún concepto; pero la cuestión va más allá, ¿podría el empresario considerarlo como una falta de confianza y de involucración del trabajador con el proceso de mejora de la misma organización y de crecimiento personal?, ¿de qué forma podría afectar a su desarrollo profesional?, ¿podría convertirse en causa de paralización o exclusión de las políticas de promoción profesional?, ¿llegaría a ser discriminatorio de ser sometido a esta situación?, ¿podría incluso considerarse causa de despido?».

⁹ Duhne, Garza y Quintanilla (2008, p. 32) asumen que todo análisis del proceso de coaching radica en la naturaleza del quiebre, que puede presentarse como un problema personal, un reto profesional, así como errores y actitudes que dañan las relaciones interpersonales.

Naturaleza de los contenidos	Tiene relación directa con la naturaleza del quiebre del coachee. Es vital conocer la idoneidad de materiales impresos, audiovisuales, multimedia, etc. y si estos tuvieron un corte académico o basado en experiencias. Determinar si los objetivos fueron realmente propuestos por el coachee o impuestos por el coach; si estos fueron generales o enfocados específicamente en la realidad del coachee.
Influencia e impronta en el coachee	Comprobar si se produjo <i>rapport</i> y una empatía entre coach y coachee; si el coach inspiró confianza y credibilidad, respetando el valor de la confidencialidad; si tuvo la capacidad de escuchar activamente y de formular preguntas pertinentes; si logró establecer un <i>feedback</i> productivo y sostenible, que haya fomentado una interacción fluida. Asimismo, saber si el coaching se pudo traducir en una cantidad apreciable de resoluciones de problemas y de acuerdos logrados; si el coaching fue sujeto de monitoreo y evaluación por la propia organización.

Nota: Elaboración propia.

Por su parte, Angel y Amar (2007, pp. 91 y 93) hacen mención del contrato como un elemento estructurante que ayuda a evaluar el coaching, puesto que contiene la finalidad y los objetivos que persigue la intervención, así como las condiciones que rigen la relación coach-coachee y las responsabilidades y obligaciones que ambos adquieren. En esa línea, otro indicador sería la cantidad de acuerdos logrados, que pueden ir desde una aceptación escéptica hasta un compromiso incondicional. Estos últimos son los «cimientos» del coaching, que son construidos inicialmente entre el coach y el coachee «a medida que se comprometen a trabajar [...] desde reconocer en un principio la necesidad de coaching, pasando por la observación, escucharse activamente [...] hasta llegar a acuerdos de manera colaborativa sobre los problemas y las resoluciones» (Harvard Business Press, 2009, p. 28).

Gil Sanguineti (2015) sugiere examinar el desarrollo de las sesiones¹⁰ de coaching, que suelen responder a cinco pasos generales: (a) el «*rapport*», que consiste en crear un espacio de credibilidad y confianza inicial entre coach y coachee; (b) la «definición del objetivo» del proceso de coaching y de la sesión; (c) la «indagación», que es el espacio de exploración de las causas, efectos y particularidades de lo que ocurre en la vida del coachee; (d) en las «opciones» se ayuda al coachee a identificar alternativas de solución o de acción que

¹⁰ Con la finalidad de que las sesiones sean exitosas y provechosas, Feldman (2003, pp. 54-59) recomienda: (a) reunir información, para evitar juicios precipitados que dañen las hipótesis; (b) preparar escenarios flexibles; (c) fomentar el autodiagnóstico; (d) clarificar las metas, subrayando las de corto plazo; (e) explorar las perspectivas, a modo de guía, sin imponer; y (f) crear un circuito cerrado de información de retorno.

Tabla 5
Etapas del proceso de coaching

Etapas	Actividades
I	<p>Se produce la adecuación de la metodología de coaching a una situación de desarrollo de competencias, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de perfiles de coaches potenciales, para determinar nivel de idoneidad a la cultura de la empresa. • Reunión con la dirección, a fin de determinar las necesidades y expectativas de la corporación con respecto al coaching. • Reunión inicial-introductoria con el coachee para conocer su posibilidad de «potenciación del rendimiento» y nivel de adecuación a su momento histórico-personal. • Designación oficial del coach y generación de contexto (contrato): tiempo, lugar, confidencialidad.
II	<p>Se establece el contacto inicial y la toma de situación, produciéndose:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y compromiso de aprendizaje. • Identificación, examen y desafío de creencias autolimitadoras. • Examen de valores, visión y finalidad. • Establecimiento de objetivos. • Desarrollo de un plan de acción.
III	<p>En la etapa de exploración, comprensión e interpretación, el coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica el quiebre. • Se enfoca en la brecha entre intenciones y resultados. • Rearticula y reinterpreta creencias. Responsabilización. • Indaga en la matriz. Rematizar. • Evaluación continua de emisión de conductas. <i>Feedback</i>.
IV	<p>En la etapa de expansión y entrenamiento eficaz de conductas, se toma en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de sensibilización emocional al cambio. • Nivel de explicación racional del cambio. • Pautas del proceso de emisión, control y verificación de conducta. • Nivel de extensión de las conductas a los hábitos. • Integración de aprendizajes y compromisos para la acción.
V	<p>En la desvinculación pautada de la relación maestro-aprendiz, se procura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la utilización continua de conductas interiorizadas. • Autocontrol y autoconciencia de su emisión. • Independencia del coach para la emisión de conducta. • Síntesis y celebración del avance del aprendizaje. <p><i>Feedback</i> de la dirección: informe sobre cuestiones generales, previa aceptación del coachee.</p>

Nota: Adaptado de Zeus y Skiffington (2002), Cantera (2004b) y Wolk (2007).

podrían contribuir a resolver el problema, clarificar la situación o movilizar al coachee a un espacio distinto de mayor realización personal y felicidad; y (e) en la «tarea», el coachee se compromete con la ejecución de una de las opciones, de manera concreta y en determinada fecha.

Críticas y reticencias en torno al coaching

Según Renton (2010) los alcances de esta disciplina solo reflejarían una «evidencia anecdótica», ya que muchos de sus beneficios del coaching son más «cualitativos» que cuantitativos (p. 117), sin mostrar resultados demostrables¹¹. Existe una preocupación real frente a los alcances e impacto real del coaching y muchos autores cuestionan si realmente funciona dentro de las empresas¹², tachándolo como «una moda pasajera de los tiempos de auge económico» (Renton, 2010, p. 119).

Se enumeran diversas situaciones que dificultan la aplicación del coaching: la ausencia de un propósito genuino (confusión de la actividad con los resultados); clima de ansiedad, temor y desconfianza entre coach y coachee; resistencia al cambio, que se puede acrecentar con la ausencia de habilidades reales de coaching y barreras comunicacionales (Cook, 1999, pp. 120-125). Además, los factores culturales e idiosincrásicos (Tabla 6) complican aún más la labor del coach, sobre todo si es itinerante.

¹¹ Al configurarse como una experiencia personal, resulta muy difícil para las empresas monitorear lo que ocurre entre el coach y el coachee. Renton (2010) asegura que las mejoras en el rendimiento no son representativas: «el coaching puede ser bueno para fomentar el espíritu y retener al personal, pero no tiene mucho que ver con un mejor desempeño» (p. 122). Fillery-Travis y Lane (como se citó en Renton, 2010), concuerdan con lo anterior: «lo que sabemos es que virtualmente a todos les gusta ser coachees y creen que su propia efectividad o rendimiento mejora como resultado del mismo» (p. 120).

¹² Según Phillips (como se citó en Renton, 2010), «existe más presión que nunca en las compañías para medir el impacto del coaching, ya que los presupuestos son revisados cada vez más. No todos los compromisos producen el valor deseado, ya se trate del individuo que es receptor del coaching o del patrocinador que paga por él» (p. 118). Carter (como se citó en Renton, 2010), es más contundente: «la mayor parte del coaching es una pérdida de dinero total para la compañía. Es una terapia correctiva que no se adhiere ni funciona o es nada más que una industria de la insatisfacción para aquellos que necesitan una muleta donde apoyarse o alguien que tiene problemas personales que están interfiriendo con su trabajo» (p. 120).

Tabla 6

Dificultades a la hora de aplicar el coaching

Categorías	Subcategorías y explicaciones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida en la confrontación: la expresión de los errores, problemas o emociones es un reto, a veces inviable. Los coachees se retraen a su posición jerárquica a fin de no hablar de sus problemas, errores o emociones. • Incomunicación: los coachees son comunicativos. • Foco positivo: los coachees solo hablan de aspectos positivos. • Retos en el <i>feedback</i>: los coachees rechazan el <i>feedback</i> tanto público como privado. • Diferentes lenguajes corporales: un coach reporta que le fue difícil interpretar el lenguaje corporal de un cliente.
Relación coach-cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Esperando amistad: los coaches reportan transferencia y tienen la impresión de que el coachee está esperando que el coach sea su amigo. • Idealización: algunos coaches reportaron idealización de la figura del coach. • Maneras informales: excesiva confianza de los coachees, quienes se dirigieron a los coaches informalmente con sus nombres. • Reservas: del coachee al conocer el género, cultura y religión de su coach. • Estableciendo confianza: los coaches reportaron dificultades en esta fase.
Desarrollo de las sesiones de coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching con la empresa: un coach reporta que el coachee estuvo acompañado siempre de su séquito. • Vestimenta y local: algunos coaches reportaron dificultades con las vestimentas de los coachees (muy reveladoras) o con el lugar donde se desarrolló el coaching.
Comprensión del rol	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas: los coachees esperan roles diferentes del coach (consultor o mediador). • Jerarquía: la jerarquía organizacional influye en el coachee, quien siempre tiene en mente la agenda de su superior.

Nota: Adaptado de Milner, Ostmeier y Franke (2013, p. 23).

Zeus y Skiffington (2002, pp. 65-66) atribuyen al coach su tendencia a realizar diagnósticos «simplistas» a cuestiones organizativas complejas, sin admitir sus limitaciones o desconocimiento sobre un tema; la instauración de objetivos y expectativas no realistas en ambas partes, sin un seguimiento de control de las actividades que se realizan fuera de las sesiones de coaching. En todo caso, el obstáculo más grande de todos suele ser la resistencia y displicencia que suele presentar el coachee frente al proceso (Tabla 7).

Tabla 7
Actitudes erróneas de los coachees

Actitud errónea	Comportamientos asociados
No comprometerse	<ul style="list-style-type: none"> • No comprende la dinámica del coaching. • Percibe el coaching como una evaluación más. • No confía en el coach. • La desconfianza es propia del individuo.
Tener expectativas poco realistas	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento se cambia fácilmente («no lo hago porque no es el momento», «cuando haga falta lo haré»). • El comportamiento se cambia rápido. • Se pueden cambiar muchos comportamientos a la vez.
Tener una actitud defensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Culpar a los demás: «no trabajo en equipo porque los demás no quieren». • Negar aquellas evidencias que prueban aspectos que no se quieren aceptar.
Mantener una actitud pasiva	<ul style="list-style-type: none"> • Dar el protagonismo al coach. • No descubre, pregunta qué debe hacer. • No plantea preguntas al coach, espera respuestas. • Se ciñe a lo acordado sin explorar nuevos comportamientos.
Jugar «a la segura»	<ul style="list-style-type: none"> • El interesado selecciona áreas fáciles de desarrollar o ya desarrolladas. • Desvía la atención de temas realmente importantes para él. • Se autoengaña y/o engaña a los demás para partir de una posición errónea.
No involucrar a los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta que los demás no se enteren del proceso de coaching. • Evita que aumente el compromiso. • No predispone a los demás en el proceso, tanto en proporcionar oportunidades para poner en práctica los nuevos comportamientos.

Nota: Adaptado de Bayón et al. (2006, pp. 53-55).

Según Payeras (2004, pp. 7-8), la aplicación del coaching puede generar consecuencias no deseadas dentro de la organización: (a) si se incide mucho en el carácter «terapéutico» del coaching, se le puede llegar a culpar y echar encima todo lo malo; (b) centrarse excesivamente en aspectos personales, perdiéndose la perspectiva del sistema; (c) el coaching tiende a producir mucha dependencia¹³, sin generar autonomía en el coachee; y (d) coach y coachee se transfieren sentimientos de megalomanía y omnipotencia.

Definitivamente, el coaching no es una «panacea» para todas las realidades organizacionales y no todos los individuos son candidatos adecuados para introducirse en este proceso, ya que muchos no están abiertos completamente al aprendizaje y al cambio (Zeus & Skiffington, 2002, p. 26). En todo caso, existe una considerable cantidad de investigaciones que brindan sustentabilidad al coaching. Theeboom et al. (2013) subrayan que en las últimas dos décadas el uso de metodologías de coaching (como medios de mejora del desempeño y desarrollo en las organizaciones) ha crecido substancialmente. Esto se debería a la vigente credibilidad del coaching¹⁴, que descansaría en su «significante efecto positivo en el desempeño y habilidades, bienestar, actitudes de trabajo y autorregulación dirigido a objetivos» (pp. 2-3).

Los resultados cuantitativos revisados¹⁵ describen (más allá de la conjetura) que el coaching es generalmente una intervención efectiva, incluso si algunos de los efectos son pequeños (De Haan & Duckworth, 2012, pp. 13-14). En ese sentido, un buen coaching logra un mejor comportamiento y rendimiento en los coachees, que va más allá de calcular el retorno sobre la inversión.

¹³ A esta «coach-dependencia» se le denomina Síndrome de Svengali, haciendo referencia a una novela de George Du Maurier: un músico fracasado hipnotiza a un joven cantante y lo convierte en una marioneta viviente. Este último alcanza el éxito, pero a costa de su independencia (Bayón et al., 2006, p. 57).

¹⁴ Se toma en consideración: (a) datos cuantitativos sobre los efectos del coaching en 107 artículos; (b) el coaching es impartido por coaches externos entrenados profesionalmente o por pares capacitados; y (c) los coachees pertenecen a una población no clínica (Theeboom et al., 2013, p. 2).

¹⁵ Las investigaciones examinadas por De Haan y Duckworth (2012, pp. 13 y ss.) identifican conductas positivas producidas por el coaching: establecimiento de metas, conciencia, apertura, estabilidad emocional, autoeficacia general, *rapport*, confianza, compromiso, entre otras.

Impacto del coaching en las organizaciones

Pese a los cuestionamientos acerca de su rigurosidad y aplicación, el coaching es un medio y recurso comunicacional que contribuye a mejorar las destrezas de los colaboradores y posibilita la generación de nuevas acciones y la consecución de resultados puntuales (Tabla 8). Ruiz Rojas (2012, pp. 110, 112) enumera las principales: (a) el aumento de la productividad; (b) la optimización de los procesos; (c) el incremento de ventas; (d) una participación más activa en los mercados; (e) la resolución de problemas de lealtad o de cartera; y (f) la potenciación de los equipos de trabajo.

Tabla 8

Resultados del coaching en la organización

Maldonado Vicente (2011, p. 28)	<ul style="list-style-type: none">• Alineamiento de la misión, la visión y los valores organizacionales.• Mejora en la capacidad de reflexión y análisis.• Fortalecimiento del círculo familiar.• Revitalización de energías y satisfacción personal.
Hernández Hernández (2008, pp. 18, 21)	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de las cualidades de liderazgo de los supervisores y mandos medios.• Aumento de la satisfacción laboral, la fidelidad y el compromiso de los colaboradores.• Reforzamiento de la motivación y de la autoestima en el personal.• Adaptación al cambio.• Interiorización del sentido de colaboración, trabajo en equipo y creación de consenso.
Duhne et al. (2008, p. 17)	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de canales de retroinformación.• Instalación de un espacio de reflexión sobre las acciones tomadas.• Desarrollo de habilidades conversacionales y de interacción.• El coachee escucha mejor las necesidades del cliente.• El coachee entiende mejor los roles y necesidades de las diferentes personas que atienden los procesos.
Payeras (2004, pp. 12-14)	<ul style="list-style-type: none">• Se robustece el liderazgo de equipos.• Se produce una delegación eficaz.• Se gestiona el cambio cultural.• Se clarifica la estrategia.

Williams (2003, pp. 227-230)	<ul style="list-style-type: none">• Conformación de una fuente continua de aprendizaje.• Mejora de la comunicación externa e interna.• Retención y captación de los mejores talentos para la organización.
Zeus y Skiffington (2002, pp. 36-37, 217)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Networking</i>: consecución del respaldo de otros empresarios y compartir ideas y recursos.• Identificación y eliminación de procesos y sistemas que anquilosan al personal.• Ayuda a los empresarios y directivos a interactuar con la alta dirección, el consejo de administración y los inversores.
Bayón et al. (2006, pp. 122-129)	<ul style="list-style-type: none">• El coachee genera nuevas ideas para el negocio.• El coachee incrementa su capacidad de influencia y de involucramiento con los demás.• El coachee cultiva competencias emocionales: conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía, etc.

Según Fazel (2013, pp. 1071-1072) el coaching influye en las relaciones de trabajo, en la resolución de problemas; en un mayor autoconocimiento, autoaceptación y un sentido de bienestar; en la obtención de una mayor calidad de vida, más equilibrada y con niveles bajos de estrés; en la adquisición de una amplitud de perspectivas (que alientan al cambio) e *insight*. Turner (2012) explica que el coaching es un medio efectivo para mejorar el compromiso y desempeño del empleado:

Los beneficios clave del coaching se relacionan fuertemente con aquellos factores que hacen posible el compromiso de los trabajadores, incluyendo la motivación y el involucramiento en el rol, relaciones laborales sanas y altos niveles de competitividad, incremento de satisfacción laboral, confianza e integridad, apoyo en el entrenamiento, la resolución efectiva de problemas y confianza personal. (p. 9)

Del mismo modo, el coaching ocupa una posición «dentro del área participativa del espectro conductual del líder» (Turner, 2012, p. 11), siempre y cuando sea apoyado por estructuras de apoyo continuo que respondan a la estrategia general de la misma institución (p. 15), lo cual reconfiguraría su contenido hacia uno más orientado a la construcción de relaciones. Asimismo, Turner (2012) sostiene que los programas de coaching más exitosos brindan

un énfasis fuerte en «el valor de las relaciones que irradian solidaridad, apertura, confianza y respeto mutuo» (p. 17), impactando favorablemente en las unidades de línea, incrementando las ventas, mejorando el servicio al cliente y aumentando la productividad, así como el logro de otros beneficios tangibles (pp. 16-17).

Si bien el coaching tiene alcances en los resultados tanto organizacionales como individuales, De Meuse et al. (2009, p. 128) concuerdan que es en el último plano (conductas, actitudes, habilidades) donde se registran los impactos más perceptibles. Leonard-Cross (2010, pp. 38, 39) asegura que el coaching nutre la autoeficacia¹⁶, es decir, la percepción integral que tiene el coachee de su desempeño mejorado. Sherlock-Storey, Moss y Timson (2013, p. 19) reportan la incidencia positiva del coaching en los niveles de resiliencia¹⁷ y confianza en los coachees, lo cual se configura como una ventaja adaptativa en situaciones de cambio organizacional.

Prywes (2012) asevera que el coaching tiene un impacto en la satisfacción laboral, puesto que esta intervención es un indicador «que demuestra la voluntad de la organización en invertir en un empleado» (p. 45), mejorándose así la percepción de apoyo organizacional por parte del coachee. En ese sentido, Kim (2014, p. 59) indica que la influencia directa del coaching en la satisfacción laboral otorga una mayor claridad del rol ejercido por el colaborador, haciendo más sostenible su compromiso con la organización y un mejor rendimiento laboral. Así, se forma un «circuito virtuoso» (Figura 1) que afianza más al coaching dentro de la estructura empresarial.

Los resultados del coaching son medibles y concretos: las empresas que facilitan coaching externo a sus directivos consiguen un retorno de su inversión (ROI, siglas en inglés de *return on investment*) de seis veces aproximadamente el coste del programa de coaching (Bayón et al., 2006, p. 23), traducidas en mejoras de rendimiento y calidad.

¹⁶ Incrementar los niveles de autoeficacia se traduce en varios beneficios para la organización y el colaborador. Se incluye la comunicación, satisfacción laboral, calidad, flexibilidad, rendimiento, mejora en los planes de sucesión y de carrera (Leonard-Cross, 2010, p. 43).

¹⁷ Los individuos resilientes están abiertos a nuevas experiencias, son más flexibles y emocionalmente más estables al encarar la adversidad (Sherlock-Storey et al., 2013, p. 19).

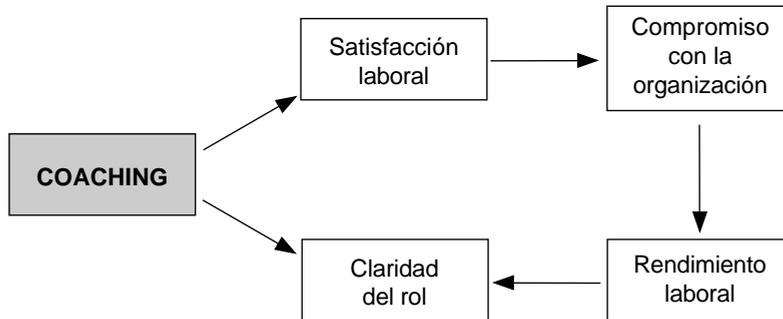


Figura 1. Relaciones estructurales del coaching.
Adaptado de Kim (2014, p. 76).

- Las empresas que crean una cultura de coaching consiguen que el rendimiento se eleve en un 88% cuando la formación se combina con coaching, frente a una mejora del rendimiento del 22.4% cuando se imparte únicamente formación.
- El coaching ayuda a reducir drásticamente la rotación no deseada. El 35% de los profesionales que no reciben coaching prevén cambiar de trabajo el próximo año frente al 16% de aquellos que reciben coaching sistemáticamente.
- El coaching es un poderoso imán de talento [...] Las posibilidades de desarrollo son el factor más importante para un profesional a la hora de elegir la compañía en la que trabajar. (Bayón et al., 2006, pp. 23-24)

Como fórmula eficaz para cultivar el liderazgo, el coaching se vuelve un poderoso distintivo para las empresas que buscan un mejor posicionamiento. Aquellas empresas que cuestionan la efectividad del coaching (al verlo solo como gasto y no como una inversión a largo plazo) «no están preparadas culturalmente para asumir plenamente el desarrollo de sus personas, ni para competir en un mercado en el que el talento es la clave principal del éxito» (Bayón et al., 2006, p. 107). Para Selman (como se citó en Mahé, 2013) el

coaching se ha transformado «en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con producir resultados sin precedentes» (p. 28). En esa línea, Echeverría (como se cito en COCREAR, 2015), afirma que «tener competencias de coaching se está haciendo tan necesario como mantener nuestro soporte tecnológico al día».

Uno de los grandes retos del coaching contemporáneo es su adecuación a parámetros éticos. Esta adecuación es clave para el éxito de todo el proceso (Williams, 2003, p. 215), especialmente en un escenario posmoderno, donde se cuestionan (y deconstruyen) sistemáticamente los valores de antaño, justificantes del «ser y hacer» de diversas empresas y colectivos ahora sumidos en constantes cuestionamientos y crisis de credibilidad.

Del mismo modo, el contexto peruano también exige emprender una nueva reflexión en torno a la práctica del coaching, reexaminando sus etapas, métodos y procedimientos, a fin de abordar una serie de problemáticas originadas por la ausencia de un clima de confianza y espacios de diálogo que evitan la toma de decisiones convenientes para la ciudadanía, y así, salvaguardarlo de la amenaza del autoritarismo, la intolerancia y la estrechez de perspectivas que inhiben su progreso.

Referencias

- Alminagorta, C. (2005). *El coaching, una herramienta para el desarrollo del recurso humano* [plan de recursos humanos]. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Amador, P. (2011). *Los tipos de coaching*. Recuperado de <http://www.pedroamador.com/tipos-coaching>
- Angel, P., & Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.
- Armas Melo, J. (2011). *Aplicación del coaching ejecutivo como parte del proceso de cambio en el mejoramiento de desempeño de corporación La Sirena S.A.C.* [plan de recursos humanos]. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Bayón, F., Cubeiro, J., Roma, M., & Sáinz, J. (2006). *Coaching realmente, un enfoque europeo y empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- Bono, J., Purvanova, R., Towler, A., & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Cantera, J. (2004a). Mitos sobre el coaching. En J. Cantera (Coord.), *Coaching. Mitos y realidades* (pp. 1-70). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Cantera, J. (2004b). Introducción. En J. Cantera (Coord.), *Coaching. Mitos y realidades* (XVII-XLIII). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Casado, J. (2003). Coaching en directo. En M. Vilallonga Elorza (Coord.), *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching* (pp. 49-87). Barcelona: Ariel.
- COCREAR. (2015). *¿Qué es el coaching ontológico?* Recuperado de <http://www.cocrear.com/coaching.html>
- Cook, M. (1999). *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dawson, P., Navarrete, J., Novakovich, P., Paredes, R., & Verdugo, L. (2010). *Coaching ontológico. Análisis teórico. Investigación exploratoria*. Recuperado de <http://www.novakovich.cl/mono-grafias/coaching.pdf>
- De Haan, E., & Duckworth, A. (2012). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-19.
- De la Corte, J., & Equipo Jurídico de Management & Research (2002). La figura del "coaching" en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, 2, 269-284. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2549/b15617208.pdf?sequence=1>
- De Meuse, K., Dai, G., & Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- De Rojas, U. (2013). Coaching y gestión ontológica. En AA. VV. *El coaching. Perspectivas y modelos*. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/002784379a13131b4b0c9>
- Duhne, C., Garza, R., & Quintanilla, A. (2008). *Coaching ejecutivo. Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. México: Trillas.
- Echeverría, R. (2007). Colofón al arte de soplar brasas. Sobre el coaching ontológico. En L. Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas* (pp. 203-222). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Fazel, E. (2013). Learning Theories within Coaching Process. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 7(8), 1071-1077. Recuperado de <http://waset.org/publications/16163/learning-theories-within-coaching-process>
- Feldman, D. (2003). *Coaching*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Galán, F. (2011). *Coaching inteligente. Método A.C.C.I.O.N.* Madrid: ESIC.
- Garteiz, J. (2008). *Las corrientes actuales del «coaching»*. Recuperado de <http://www.mycoach.es/2008/08/14/las-corrientes-actuales-del-coaching/>
- Gil Sanguinetti, F. (2015). *Conociendo más del coaching*. Recuperado de <http://www.fernandogil.org/2015/05/conociendo-mas-del-coaching/>
- Gilley, J. (1996). *Stop managing, start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. Illinois: Editorial Irwin.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.) (2000). *Coaching for leadership. How the world's greatest coaches help leaders learn*. California: Jossey-Bass.
- Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86-91. Recuperado de http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90219130&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=354&ty=43&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=354v29n126a90219130pdf001.pdf

- Goujon, J. (2004). Prólogo. En J. Cantera (Coord.), *Coaching. Mitos y realidades* (XI-XVI). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hall, M., & Duval, M. (2010). *Metacoaching*. México: Trillas.
- Harvard Business Press. (2009). *Cómo hacer coaching. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago de Chile: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hernández Hernández, K. (2008). *Aplicación de un proceso de coaching a los supervisores de SGS en provincias para contribuir a la disminución de la rotación de personal* (Plan de recursos humanos). Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kourilsky, F. (2009). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Lasala, K. (2003). Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores. En M. Vilallonga Elorza (Coord.), *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching* (pp. 167-202). Barcelona: Ariel.
- Launer, V. (2012). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36-47.
- Life & Business Coaching. (2011). *Escuelas y enfoques del coaching*. Recuperado de http://leoravier.com/documentos/Escuelas_y_enfoques_del_Coaching.pdf
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: a multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63, 265-298.
- Mahé, B. (2013). *Retail coaching. La nueva disciplina para aumentar la productividad en el comercio*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.
- Maldonado Vicente, G. (2011). *Influencia del Coaching con la programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos de ESIYS* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Milner, J., Ostmeier, E., & Franke, R. (2013). Critical Incidents in Cross-cultural Coaching: The View from German Coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(2), 19-32.
- Moreno, S. (2015a). *Las diferentes escuelas de coaching*. Recuperado de <http://coachingalcorcon.blogspot.com/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html>
- Moreno, S. (2015b). *El modelo Tavistock y el coaching de equipos*. Recuperado de <http://coachingalcorcon.blogspot.com.es/2015/02/el-modelo-tavistock-y-el-coaching-de.html?q=Tavistock>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Editores Díaz de Santos.
- Pinzón, M., & Janne, M. (2001). *Desarrollo del talento humano. Dirija, con éxito, el recurso más valioso de su empresa*. Cali: BID.
- Prywes, Y. (2012). Cognitive, Behavioral, and Affective Learning Outcomes of a Coaching Program. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(1), 41-55.
- Read, M., Colgate, M., Corwin, V., & Tax, S. (2012). Helping Create Service «Experts»: The Opportunity for an Athletic Approach to Coaching in Service Organisations. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(1), 27-40.

- Renton, J. (2010). *Coaching y mentoring. Técnicas para el desarrollo de los recursos humanos*. Lima: The Economist.
- Ruiz Rojas, P. (2012). *Coaching: más que un cambio de actitud*. Recuperado de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev75/admin_coaching.pdf
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.
- Suárez, A. (2015). *Qué es el coaching*. Recuperado de <http://www.expocoaching.net/que-es-el-coaching/>
- Teece, D. (2000). *Managing intellectual capital. Organizational, strategic, and policy dimensions*. Nueva York: Oxford University Press.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. (2013). *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*. Recuperado de <http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/173-A%20Meta-analysis%20on%20the%20Effects%20of%20Coaching%20on%20Individual.pdf>
- Turner, P. (2012). A Strategic Approach to Coaching in Organisations: A Case Study. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(1), 9-27.
- Vilallonga, M. (2003). Cualidades de un buen coach. En M. Vilallonga (Coord.), *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching* (pp. 89-122). Barcelona: Ariel.
- Whitaker, C., & Lucas, M. (2012). Collaboration in Practice with Co-Facilitated Group Coaching Supervision: What could you learn from hearing our story? *International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(1), 111-120.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.
- Williams, M. (2003). Consideraciones éticas del coaching. En M. Vilallonga (Coord.), *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching* (pp. 215-216). Barcelona: Ariel.
- Wolk, L. (2007). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.