

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Coaching ejecutivo: técnica gerencial necesaria en la era del conocimiento

Executive coaching: management technique necessary in the era of knowledge

Aurelio Daniel Recuenco Cabrera

Universidad Alas Peruanas (UAP) y CEO de Record Consulting, Andrés A. Cáceres # 220, Vista Alegre, Víctor Larco, Trujillo, Perú.

Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, Universidad Alas Peruanas, Calle Trujillo # 590, Chepén, La Libertad, Perú.

*Autor correspondiente: danrec2011@hotmail.com (A. Recuenco).

Fecha de recepción: 28. 11. 2017. Fecha de aceptación: 17 02 2018

RESUMEN

El presente artículo tiene como fin mostrar la relevancia que ha tomado en los tiempos actuales en el mundo, la técnica del *coaching*, la cual es aplicada en diversos ámbitos y entre ellas en el campo administrativo, conocida también como *coaching ejecutivo*, *coaching gerencial* o *coaching de negocios*. Con la llegada de la era de la globalización, también llegó el *coaching* a los negocios, la cual adquirió notoriedad por las múltiples aplicaciones y sobre todo los resultados efectivos que se han comprobado. El *coaching* tiene una base filosófica, aunque en determinados puntos converge o se confunde con la psicología, mientras que en otros discrepan. El *coaching ejecutivo* está dirigido a potenciar a los miembros que laboran en la empresa, como: i) motivación, ii) empoderamiento, iii) relajación, iv) relaciones humanas, iv) productividad; v) competitividad, entre otros aspectos. Esta metodología ha revolucionado las administraciones en el mundo y desde luego trata de armonizar los distintos aspectos gerenciales que conlleve a una gestión óptima tomando como base al ser humano.

Palabras clave: coaching; entrenadores; coaching gerencial; coaching ejecutivo.

ABSTRACT

This article aims to show the relevance that has taken in the current times in the world, the technique of coaching, which is applied in various fields and among them in the administrative field, also known as executive coaching, managerial coaching or coaching of business. With the advent of the era of globalization, business coaching also arrived, which became notorious for the multiple applications and especially the effective results that have been proven. Coaching has a philosophical basis, although in certain points it converges or confuses itself with psychology, while in others it disagrees. Executive coaching is aimed at empowering the members who work in the company, such as: i) motivation, ii) empowerment, iii) relaxation, iv) human relations, iv) productivity; v) competitiveness, among other aspects. This methodology has revolutionized the administrations in the world and of course tries to harmonize the different managerial aspects that leads to an optimal management based on the human being.

Keywords: coaching; coaches; managerial coaching; executive coaching.

INTRODUCCIÓN

El *coaching* es una práctica profesional en notable crecimiento solicitado por personas, empresas u organizaciones que buscan obtener logros significativos en su vida personal y/o profesional (Portal Líder-Haz-Go, 2018).

Si bien el término parece muy moderno, el primer *coach* de la historia fue Sócrates y quien nos dejó su fabuloso pensamiento. En el siglo V A.C., Sócrates señalaba que no existía el enseñar, sino sólo el aprender, e inspiraba en sus discípulos una conciencia clara de sus carencias para motivarlos a preguntarse y cuestionarse a sí mismos, hallando así las respuestas a los problemas dados (Portal Blog de Forja Consultores, 2018). Una de las disciplinas de las que se nutre el *coaching* es la Mayéutica, el cual era un método que se centraba en preguntar y cuestionar al otro hasta que el discípulo daba con la solución por sí mismo. Etimológicamente la palabra significa, "dar a luz" la verdad y la realidad objetiva, eliminando toda creencia (Portal Be Fullness, 2018).

Ante los cambios constantes y profundos es necesario ofrecer al individuo los medios necesarios para enfrentar de un modo proactivo, crítico y flexible a las grandes demandas inesperadas. La globalización y cambios tecnológicos, competencias académico-laborales requeridas crean nuevas exigencias a la dirección profesional; así fomenta la reinención y aprendizaje continuo y desarrollo de competencias proactivas y autodidácticas y aclara la visión de la persona en la autogestión personal como el *coaching* (Portal Coaching y Profesión, 2018). Para garantizar su éxito, el *coaching* emplea el método GROW; de lo contrario no hay *coaching*. GROW es un acrónimo formado de las 4 etapas empleadas durante el proceso. Estos son: i) G - goal/objetivo-meta, ii) R - reality/realidad, iii) O - options/opciones y, iv) W - will/plan de acción (Portal Be Fullness, 2018).

El objetivo de este estudio es revisar la literatura existente relacionada a implementar la técnica innovadora de transformación en los negocios como una nueva forma de conllevar a obtener resultados extraordinarios, tanto a nivel empresarial como personal fomentando la cultura del cambio en la manera de pensar.

ORÍGENES

Para seguir despejando dudas diremos que para Launer (2015) el vocablo *Coaching*, procede del inglés y del francés y tiene varias referencias etimológicas que conviene reseñar antes de internarnos en el uso actual. La palabra *coach* es de origen francés y significa *coche* (carruaje de transporte colectivo tirado por caballos que podía transportar a varias personas). En inglés, el término también está asociado a diferentes formas de transporte: el *stage coach* (diligencia), el *mail coach* (coche postal) o el *railway coach* (vagón) y el conductor de un coche, de una carroza o de un *cabriolet* era el cochero o *coachman*. A finales del Siglo XVIII, en Inglaterra, la conducción de carruajes con varios caballos se transformó en un deporte practicado por la alta sociedad, gracias a los progresos en la colocación de arneses y a la construcción de rutas y caminos de calidad. Este nuevo deporte, que se puso rápidamente de moda, se llamó *coaching*.

Desde el punto de vista gerencial, Whitmore (2013) la define tanto en el cómo se hacen las cosas como en el qué se hace. Los resultados que ofrece el *coaching* se deben en gran medida a la relación de apoyo que se establece entre el *coach* y el cliente, y al estilo y los medios de comunicación que se emplean. La persona toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el *coach*, sino porque los encuentra en sí misma, gracias al estímulo del *coach*. Por supuesto el objetivo principal es mejorar el rendimiento, pero la cuestión reside en cuál es la mejor manera de lograrlo.

Es entendida como una técnica especial y diferente a las demás para infundir estímulos, descubrir talentos, desarrollar al observador propio da cada uno y otros aspectos con el único objetivo de hacer las cosas de una manera adecuada y única que logre beneficiar a cada uno de los integrantes de una empresa o equipo de trabajo y de forma especial a todos en su conjunto. "Hoy en día se tiende a dar al *coaching* el sentido de entrenamiento, pero no significa exactamente lo mismo" (Launer, 2015).

"La dificultad para establecer los orígenes del *coaching*, radica justamente en este acercamiento del todo a la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano.

Esto ocurre porque el *coaching*, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada. Muchos de estos pensadores, tal como Werner Erhard (e incluso anteriores a él), han tenido esta visión del hombre. ¿Es este un panorama desalentador para el *coaching*?, de ninguna manera. El *coaching*, es una profesión capaz de ofrecer una conjunción teórico/práctica en pro del desarrollo del ser humano verdaderamente eficaz y sin antecedentes en la historia del hombre. Esto lo consigue gracias a que, a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, al día de hoy, desarrollar una metodología que se conoce como *coaching* y que, sin lugar a dudas, ha venido para quedarse" (Consultorio Gratuito del Coaching, 2017). Su apogeo en el mundo actual como doctrina con base científica se remonta a los años 80's y si bien en un principio por ser una nueva corriente de las ciencias humanas era desconocida realmente el sentido de su existencia, con el tiempo ya se ha posicionado como una de las técnicas mejor diseñadas para ser empleadas en diversos campos o ámbitos existentes en la sociedad, aunque se cree que su origen real se haya dado en la antigüedad y su desarrollo ascendente en el orbe se dio después de la 2° Guerra Mundial.

DEFINICIÓN DE COACHING

Podemos señalar que el *coaching* es un método de transformación del ser humano que busca que éste logre por sí mismo identificar sus potencialidades, objetivos, aspiraciones en base a aprender a conocerse primero a sí mismo y reconocer aun los errores que comete para que pueda establecer el cambio deseado para escalar en la vida. Para ello debe aprender a observar, oír, interpretar y tener muy en cuenta los valores que deben primar en todo ser humano y que deberá aplicar en su vida y transmitir a los demás en su conjunto. El *coaching* como estrategia revolucionaria de cambio en el mundo está ingresando a los diferentes ámbitos, pero dependerá de cada quien si realmente lo pone en práctica si desea avanzar, aunque eso le cueste sacrificios y

generar incomprendiones del resto que no conoce de la técnica.

Fundamentalmente su aplicación se basa en sesiones y en la formulación de preguntas por el *coach*, las cuales uno mismo debe responderse y el *coach* no debe direccionar ni responder nada. Esta técnica innovadora es de tipo filosófica y no es psicología como muchos creen; en ciertos casos ambas tienen algo común, pero en otros discrepan, siendo el ámbito del *coaching* más exacta y más amplia que el ámbito de la psicología.

IMPORTANCIA DE COACHING

Es alrededor del año 1980 que hace su aparición como una técnica que busca generar el cambio en los seres humanos que laboran en distintos campos de la vida. En un principio desde luego no tuvo la aceptación debida a su poco conocimiento de ella por ser una técnica totalmente innovadora del pensamiento de cómo hacer las cosas para lograr resultados extraordinarios, pero progresivamente fue alcanzando la captación en el mundo. Si bien acabamos de afirmar que su aparición se remonta a inicios de la década de los 80's, los entendidos en la materia aseguran que ya existían indicios de la existencia de ésta corriente filosófica desde la antigüedad, sólo que no se le denomina obviamente de esta forma, sino que se ha notado a través de su aplicación en la historia e incluso en la Biblia se mencionan algunos consejos (Libro de Proverbios) o ejemplos que podrían ser tomados como modelos originarios del *coaching*. Esto mismo ha ocurrido con otras ciencias que conocemos actualmente y que se ha descubierto que siempre existieron en cierta manera mediante su aplicación.

Se sabe asimismo que por aquella época la Psicología Humanista sufre un decaimiento provocado por la intensa crítica de la Psicología Académica, aunque siguió practicándose hasta ahora. Es así que el *coaching* se convierte en una extensión para unos, una complementación para otros y un reemplazo para otros más de la Psicología Humanista. Es preciso aclarar que la psicología es un campo que se dedica a solucionar problema guiados por un psicólogo de profesión naturalmente, mientras que el *coaching* es filosofía y no se dedica a dar

solución directa a los problemas, sino que cada quien descubra sus fortalezas para enfrentar los problemas que se presenta solo guiados por un coach que no da consejos y sólo se limita a hacerlo reflexionar. Por tanto, el campo del coaching es mucho más amplio que el campo de la psicología sin querer desmerecer el aporte de la psicología en la vida rutinaria de los seres humanos. Sólo en unos aspectos coinciden, más en otros no. Es así que podemos señalar que, en los más de 30 años de existencia reconocida del *coaching* en los tiempos modernos, ésta ha logrado revolucionar el cambio de las personas en los distintos medios y se ha consolidado como una metodología con identidad propia que la hace única en la manera de potenciar las capacidades de los seres humanos.

TIPOS DE COACHING

Según el contenido

Coaching personal (Life coaching)

Hace referencia al Coaching de habilidades para la vida diaria. Trabaja en proyectos de vida, misión individual, objetivos y/o metas, estrategias para el cambio, etc. Le interesa el bienestar de la persona en los diversos ámbitos de la vida.

Coaching organizacional (Corporate coaching) o Coaching empresarial

Orientado a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos. Abarca temas como: empoderamiento, gestión del tiempo, relaciones entre los trabajadores (facilitadores y colaboradores), productividad, satisfacción de clientes, trabajo en equipo, etc.

Coaching ejecutivo (Executive coaching)

Está dirigido a altos ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc. En ciertos casos este tipo de coaching se confunde con el coaching empresarial e incluye sus temas mencionados dependiendo del lugar geográfico, organización, recursos, etc. También llamado Coaching Gerencial o Coaching de Negocios.

Coaching deportivo

Se centra básicamente en la motivación y desarrollo de todo el potencial del depor-

tista. Incide asimismo en el empoderamiento y habilidades de liderazgo. En situaciones de lesiones sirve de mucho en el proceso de recuperación. Además, también apoya al entrenador y árbitros, y mejora el trabajo del grupo de deportistas, determinando, por ejemplo, objetivos a corto y largo plazo para los deportistas.

Según método que emplea

Coaching ontológico

Proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y las herramientas lingüísticas utilizadas por el individuo. Tiene como objetivo la modificación y mejora en la manera en que las personas se expresan. Se basa en el lenguaje y emociones y utiliza las preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.

Coaching sistémico

Modalidad de coaching que considera a la persona como parte de un sistema; es decir, no lo considera como un elemento aislado, sino como parte del todo. Es de utilidad para analizar el impacto que tienen los actos de la persona en su medio circundante.

Coaching con inteligencia emocional

Basado en las aportaciones de Daniel Goleman sobre *Inteligencia Emocional*. El autoconocimiento y la manera de regular las emociones, es básico para conseguir el desarrollo personal y el bienestar. La inteligencia emocional, si se maneja apropiadamente, es útil para el beneficio propio y ajeno.

Coaching coercitivo

Empleado en seminarios de entrenamiento que buscan lograr un cambio profundo en la persona a través de sus técnicas de alto impacto o riesgo. Este tipo de coaching ha sido objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados por ser muy duros para el ser humano.

Coaching PNL (Programación Neuro-lingüística)

Estudia como la persona interpreta y afronta la realidad (visual, auditiva, kinestésica) para cambiar ciertos comportamientos. Combina el Coaching con la Programación Neurolingüística.

Nota:

Se deja constancia que en realidad existen otras modalidades de *coaching*

que son ramificaciones o aplicaciones que van apareciendo con el tiempo a diversos campos de la vida.

La difusión del coaching, como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que el coaching se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI" (Consultorio Gratuito del Coaching, 2017).

Debemos aclarar que, existiendo varios tipos de coaching en el medio, en este caso desde luego nos referimos al coaching aplicado a los negocios, comúnmente llamado *coaching ejecutivo*, *coaching gerencial* o *coaching de negocios*. Este tipo de coaching, es una herramienta de enorme utilidad en la gestión de las empresas de estos tiempos y su aplicación en las organizaciones puede darse de manera integral o sistémica o también de manera parcial o por áreas si se desea. En cualquiera de los casos mencionados el objetivo debe ser el mismo, obtener el máximo beneficio; pero no sólo nos referimos en el aspecto económico-financiero, sino en el aspecto organizacional que incluya especialmente las relaciones humanas. Cualquier empresa sea grande o pequeña, natural o jurídica, única o con filiales, nacional o extranjera, etc., puede aplicar esta técnica. Lo único que se pide para que funcione es que las directrices estén a cargo de un coach (entrenador), el cual es un especialista en la materia y que los demás integrantes a quienes se va a asesorar y que comúnmente son llamados *coachees* estén dispuestos a aceptar los conocimientos dados. Además, se entiende, que la forma también sea la adecuada al tiempo de ser impartida.

"...., cobra gran importancia, determinar como hace el coach para realizar un proceso de coaching dirigido a líderes de organizaciones que deseen guiar sus equipos de trabajo hacia las metas trazadas previamente por el mismo, es por esto que el coaching está diseñado para proporcionar un plan de trabajo que incluye ciertos pasos para ver materializada la tarea al final del ejercicio y así recobrar la importancia que hemos venido relevando y de la cual se ha venido hablando a lo largo de esta

investigación. Indispensable para desarrollar un proceso de *coaching laboral* claro y enfocado en resultados, tener muy claro el objetivo profesional o laboral y el entorno que rodea dicho objetivo es decir, cual es el punto de partida y cuál es el punto de llegada,...." (Ramírez, 2014).

EL COACH

El coach es un profesional que acompaña al cliente en su desarrollo personal y profesional. El coach es como un taxista: el cliente le dice a dónde quiere ir y el coach le acompaña hasta ese sitio. El coach escucha y observa al cliente, y le plantea preguntas para que éste se vea a sí mismo desde otro ángulo, amplíe su mirada y descubra nuevas posibilidades de acción. Es lo que en coaching se llama cambio de observador. El coach es un gentil incomodador ya que su misión última es llevar a la acción que genere resultados. El coach no hace terapia; no da consejos ni le dice al cliente lo que tiene que hacer. El *coachee* es el cliente de coaching y es el protagonista del proceso de coaching, quien marca la meta a alcanzar (Portal EEC, 2017).

De esta forma un coach es un ser que está preparado para hacer reaccionar y descubrirse a sí mismo y a todos los seres con quienes trabaja. No les da consejos, solo se limita a hacerles preguntas que los hagan reflexionar y que los encaminen a encontrarse ellos mismos. "El coach trabaja únicamente con las creencias que limitan el hacer de su cliente, las creencias que no impiden una forma de pensar diferente encaminada a realizar nuevas acciones en pro de nuevos y mejores resultados no se cuestionan, probablemente aquí radique una de las grandes diferencias entre el *coaching* y la *dirección* por objetivos dentro del mundo empresarial, el *coaching* se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona" (Sans, 2012).

El *coaching* está dirigido a motivar o influenciar en el grupo que hace las cosas para convertirlo en un equipo de trabajo dónde todos se lleven de forma armónica y el trabajo sea el más productivo posible. Si bien mayormente se imparte

con el fin de motivar o descubrir las capacidades que uno posee, también puede usarse en ciertos casos como medio para meditar o reflexionar sobre cómo lleva cada uno su vida en la parte personal y con los demás y en este caso específico dentro de la empresa. “Gallwey había dado de lleno en la esencia del *coaching*. El *coaching* consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles. Al fin y al cabo ¿cómo aprendemos a caminar? ¿Nos enseñan nuestras madres? La enseñanza entorpece la capacidad natural e innata de aprendizaje” (Whitmore, 2013). Para que la técnica tenga el resultado esperado se recomienda que ésta sea dirigida por un especialista que hace el papel de líder y que se le conoce como *coach* (entrenador) y debe impartir las directrices que sean entendibles para todos y de la mejor manera posible, con un lenguaje sencillo y sobre todo un trato amigable que logre hacer más efectiva las relaciones humanas que es el centro sobre lo que se basa el *coaching*.

“El concepto de *coaching ejecutivo* es una conversación bajo una metodología, la cual logra – con base en una serie de preguntas que el *coach* le hace al *coachee* – que la persona, ya sea dueño o directivo, perciba una serie de situaciones que le van a ayudar a resolver una problemática”, explica Ricardo Shahin, *coach* profesional y director general de CIR México, firma especializada en calidad en el servicio y satisfacción del cliente. “El *coach* no sugiere, no recomienda, no juzga; su misión es que tú te muevas de un lugar a otro. Pero la decisión es tuya, pues a quien le debe ‘caer el 20’ es a ti” (Portal Entrepreneur, Crece como un Coach Ejecutivo, 2017).

Hay que tener presente que la técnica busca el incremento de las relaciones humanas a través de un estilo afectivo para lograr resultados esperados o mejores aun y sin recurrir al empleo de estilos coercitivos, intimidación o amenaza. Todo ello, sólo haciendo uso de charlas, prácticas, dinámicas u otra forma, en cada una de las sesiones y dependiendo de lo que se trate en cada

sesión. El fondo de todo esto, es que se busca infundir confianza así mismo y hacia los demás. El *coach* los dirige durante todo un periodo hasta que cada quien descubra por sí mismo sus fortalezas; y de paso también sus debilidades, buscando que se sientan motivados a mejorarlos ellos mismos a efecto de producir un cambio.

COACHING EJECUTIVO

De acuerdo con Shahin – quien es experto en calidad en el servicio y satisfacción del cliente –, el *coaching ejecutivo* se soporta en dos grandes columnas: i) el *coachee*, se trata de la persona (o el cliente) que sostiene una conversación con el *coach* bajo una metodología y; ii) la acción, esta plática no debe quedarse sólo en el terreno de los planes e ideas, sino que siempre tiene que ir acompañada de una acción (tarea o asignación) que deja el *coach* al *coachee* en cada sesión (Portal Entrepreneur, Crece como un Coach Ejecutivo, 2017).

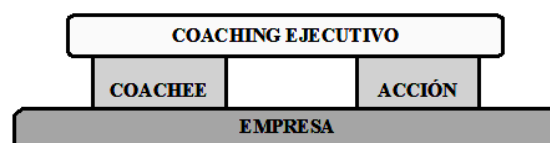


Figura 1. Soportes o bases del Coaching Ejecutivo. Fuente: Adaptada de Portal Entrepreneur, Crece como un Coach Ejecutivo, 2017.

Vale precisar, que el *coach* es un especialista y no una persona cualquiera y lograr ser *coach* significa que tiene una virtud única a diferencia quizás de otras especialidades, dado que tiene que saber manejar las diversas personalidades que encuentre en un grupo para poder amoldarlas a que trabajen con el mayor empuje y coordinadamente a lograr resultados efectivos. No cualquiera logra hacer eso en realidad. Se tiene que conocer, tanto de filosofía como psicología u otras materias afines. Sin embargo, en este punto debemos señalar que el *coaching* se basa más en aspectos filosóficos y no siempre en lo psicológico, aunque hay puntos en los que se encuentran similitudes y en otros hay divergencias que inducen a la confusión. Pero, sea cual fuere el caso de interpretación, lo fundamental es saber llevar a los integrantes del grupo de

trabajo a que se conviertan en equipo de trabajo. Es decir, debe ser capaz de cambiarles el *chip* pesimista a un sentido positivo que les permita avanzar.

De la misma manera que un preparador físico puede ayudarte a mantenerte en forma con una serie de rutinas que son las más adecuadas para ti, un *coach ejecutivo* puede ayudarte como profesional a aprovechar esa *mente de arcilla* mediante un proceso sistematizado de desarrollo profesional y personal con una serie de reuniones presenciales (habitualmente, de unos 90-120 minutos) en las que, a través de preguntas abiertas, provoque tu reflexión y cuestionamiento de tus prioridades profesionales y personales, la elaboración de un auténtico plan de acción (con metas, objetivos, hitos cada mes, indicadores de cumplimiento) y el seguimiento de tus compromisos, para convertirlos en nuevos hábitos. Según distintas investigaciones, cuanto una persona trata de mejorar por sí misma sin la ayuda de un profesional con quien dialogar, lo consigue en menos de un 10 % de los casos. Sí, menos de un 10 % de los casos (en realidad, todos lo sabemos; por ejemplo, cada fin de año nos marcamos buenos propósitos que casi nunca se consiguen a lo largo del siguiente ejercicio). Cuando un individuo lo hace a través de un proceso de *coaching* serio, riguroso, profesional, realizado por un experto alcanza los objetivos que deseaba en más del 85 % de los casos. Es la magia de conseguir el cambio deseado (Cubeiro, 2016).

Las sesiones en *coaching* se centran en prácticas, dinámicas, reflexiones, etc. para descubrir los potenciales o incrementarlos; mientras que las terapias en psicología se centran en charlas con el fin de tratar o descubrir un problema oculto que manifiesta alguna reacción emocional que puede saberse de antemano el origen o aparentemente sin sentido. Aunque, como se dijo en algunos aspectos presentan similitudes, incluso en la forma de desarrollarse o emplearse, tanto es así que en la empresa de hoy se valora mucho la parte humana que es el motor de la organización y desde luego partiendo de la gerencia.

Sin embargo, es conveniente aclarar que hay situaciones en la que es recomendable emplear el *coaching ejecutivo* de

manera adecuada. Se debe emplear cuando el ejecutivo experimenta síntomas de que algo no va como le gustaría (problemas en el entorno familiar, problemas con los jefes y/o con los colaboradores). Entre estas tenemos: i) cuando el ejecutivo no es un buen oyente y crea ansiedad a su equipo de trabajo, ii) cuando se boicotean las ideas que propone o las acciones que emprende, iii) cuando se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes, iv) cuando se muestra incapaz de obtener provecho de los conocimientos, de la información o de la experiencia de uno mismo o de los demás (colaboradores, clientes, proveedores, jefes, etc.), v) cuando delega con dificultad o no llega a delegar en nadie por falta de confianza, vi) cuando existe algún bloqueo que impide la consecución de los objetivos, vii) cuando gestiona mal el estrés, viii) cuando quiere desarrollar las competencias de liderazgo, ix) cuando quiere reconducir su carrera profesional, x) cuando quiere gestionar mejor los cambios y/o los de sus empleados y; xi) cuando quiere contrastar mejor las decisiones importantes. (Portal CoachingyValoresEmpresariales.com, 2017)

A través del *coaching* se busca la transformación de los seres humanos para dar lo mejor de sí mismos. Interpretar que el mañana puede ser mejor que el presente si sabemos aceptar que cometemos errores con el fin de enmendarlos. Tengamos presente que lo mucho que logremos de manera correcta en distintos campos, puede llevarnos a ser mejores en determinados aspectos; pero jamás debemos olvidarnos del aspecto humano que es lo que busca en sí la aplicación de la técnica.

CAMBIO DE PENSAMIENTO

El empleo del *coaching* exige que se den una serie de conversaciones organizacionales, lo cual significa contribuir con un valor mutuo, eliminar arrogancias, objetar ideas y producir cambio de la manera de pensar que comúnmente llamamos *metanoia*. Esto, si es bien entendido y aplicado debe producir grandes transformaciones en los seres humanos y organizaciones. *Metanoia* (del griego *metanoiēn*, cambiar de opinión, arrepentirse, cambiar de modo de ser o de

meta, más allá y *nous*, de la mente) es un enunciado retórico utilizado para retracarse de alguna afirmación realizada, y corregirla para comentarla de mejor manera. Su significado literal del griego denota una situación en que en un trayecto ha tenido que volverse del camino en que se andaba y tomar otra dirección" (Portal Metanoia es Transformación, 2017).

En sí, se busca el aprendizaje y el desarrollo intelectual y emocional al mismo tiempo. Algo que está muy presente en nuestros tiempos. Pero, estas conversaciones se deben llevar a cabo de manera libre, natural y fluida. Jamás deben ser realizadas por obligación ni tampoco direccionadas por la empresa. Deben aparecer de acuerdo con la circunstancia, aunque también se pueden crear esas oportunidades para que aparezcan permanentemente. Es así, que, para hacer más efectivas dichas conversaciones en los tiempos modernos, se suele emplear la tecnología que propicia la divulgación del conocimiento, comunicación, intercambio de ideas.

De esta, forma al hacer uso de ella en estos casos, se da lugar al aprendizaje social y siendo así, tal como se expresa, la gestión de la empresa debe ser liderada por el área de Talento Humano, la cual debe tener como objetivo fomentar el descubrimiento de personas que busquen avanzar y debe saberlas interconectar, generar inteligencia colectiva, relacionar especialistas de diversos campos del medio y sobre todo en este tiempo generar la creación e innovación.

LIDERAZGO Y COACHING

Hay cuatro motivos por los cuales el coaching se convierte en una herramienta central del liderazgo:

Un líder basado en órdenes pertenece al pasado, el mundo actual exige que los líderes utilicen el coaching en la medida que sus trabajadores requieren un mejor trato, más horizontal y menos impositivo. El coaching contribuye a mejorar el rendimiento del personal, que a su vez es un factor clave del estilo de liderazgo.

El liderazgo del futuro se refuerza al ayudar a otros a reforzar su conciencia y autoestima, lo que se logra con coaching. Se requieren nuevas cualidades de liderazgo para enfrentar los retos de las organi-

zaciones de hoy en entornos cambiantes y globalizados (Portal Conexión ESAN, 2018).

GERENCIA CLASICA Y GERENCIA POR COACHING

Ante los constantes cambios generados por la era del conocimiento, tecnología y globalización, la gerencia ha evolucionado y ha pasado de ser una *gerencia clásica* o *tradicional* a una *gerencia basada en el coaching* adecuada a los tiempos modernos y con las nuevas interpretaciones de las cuales algunas ya hemos mencionado de manera genérica; pero podemos señalar algunos más para que quede más clara las diferencias entre las características existentes entre ambas gerencias (Tabla 1) y señalando que si bien es cierto que la *gerencia con coaching* está en boga, el otro tipo de *gerencia clásica*, aún existe en el medio, aunque las tendencias indican que con el tiempo desaparecerá, dando lugar a la permanencia única de este nuevo modo de gestión.

Tabla 1. Diferencias entre los tipos de gerencias existentes en la actualidad

Gerencia clásica	Gerencia por coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa • Ordena • Empleo de autoridad • Desempeño a corto plazo • Un resultado y de cualquier forma • Trato a los trabajadores como máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca • Facilita • Trabajo en equipo • Desempeño a largo plazo • Muchos resultados posibles • Trato a los trabajadores como seres humanos

Asimismo, hay una característica más que es propia del *coaching* y que no debe nunca desestimarse o dejar de lado. Cuando uno desea hacer uso realmente del *coaching* debe volverse realmente en un observador en potencia. Esto quiere decir, que antes de emitir opinión o un juicio sobre determinado hecho o persona debemos observar detenidamente y analizando al detalle interiormente a cada caso en particular y varias veces para tener una idea más sólida o consistente. El ser observador significa interpretar lo que vemos o sucede y según ello sabremos cómo actuar. Una persona puede interpretar a la primera intención con una idea simplista o errónea de lo que realmente es el meollo del problema; en cambio una persona especialista y en este

caso hablamos de un *coach* lo enfocará desde un punto de vista diferente y recomendará otros criterios a considerar para obtener mejores resultados y puede que hasta resulte más económico. Lo que pasa es que como se mencionó anteriormente, ese punto de vista diferente está centrado en el estudio de las personas (comportamiento, modo de pensar, costumbres, etc.). Por eso, de allí se infiere la explicación más certera del problema. Es así, que todo esto a que nos referimos está muy dentro de la gerencia moderna; las competencias, costumbres, modos de pensar, cambios, aprendizaje, etc. y demás aspectos, son variables muy usuales en la empresa de hoy. Nunca debemos de olvidar que en ese aprendizaje que se da en cualquier situación o etapa de nuestras vidas e incluso en la empresa o negocios, habrá algunos factores que necesariamente influirán en el desempeño tanto de nuestra vida personal como profesional. Varios de estos factores son comunes, pero entre los más relevantes están: retroalimentación, que recaba los resultados obtenidos para ver si la reimplantamos si fuere positiva o la cambiamos de lo contrario; transferencia, pasar aprendizajes adquiridos en determinado tiempo hacia otra actividad similar y; práctica, la reiteración de veces que se ponga en ejecución ese aprendizaje hará que este se convierta en una especialidad o dominio por excelencia. Con la aplicación del *coaching* se busca el logro de la muy conocida *sinergia* en la empresa.

COACHING Y MENTORING

Tanta es la importancia que ha adquirido el *coaching* que es necesario distinguirla entre ésta y el *mentoring*, en el sentido que éste última se enfoca en aconsejar o preparar a determinada persona para algo, mientras que el *coaching* puede prepararlo también individual, pero al final busca hacer las cosas de manera integrada o labore como un sistema y mejor llamado, un equipo de trabajo. El *mentoring* es más informal, las sesiones se hacen cuando el *mentorado* las solicite, mayor conocimiento de la persona, el *mentor* es un especialista en una materia específica, se centra en el desarrollo personal y se busca que el *mentorado* ocupe puestos de relevancia en el medio.

Primero mostraremos las diferencias más elementales (Tabla 2) señaladas por los entendidos en la materia y que son fáciles de comprender por cualquier persona y luego mostraremos otras diferencias más complejas, pero significativas (Tabla 3) para aquellos que quieran identificarlas mejor con exactitud.

Tabla 2. Diferencias elementales entre mentoring y coaching

Mentoring	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> Orientado a relaciones. A largo plazo. Motiva el desarrollo. Requiere una fase de diseño. El gerente inmediato esta indirectamente involucrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientado a deberes. A corto plazo. Motiva el desempeño. No requiere diseño. El gerente inmediato del coachee es un socio crítico en el coaching.

Fuente: Portal Life Perú (2018).

Tabla 3. Diferencias significativas entre mentoring y coaching

Mentoring	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> Está dirigido al desarrollo del directivo personal y profesionalmente, no sólo para su puesto actual sino también para el futuro. Es clave que el mentor comparta el punto de vista del directivo y compartan sus experiencias. Se focaliza en la relación. Requiere un experto profesional cualificado con larga experiencia en puestos directivos y un conocimiento profundo en el sector salud. Las directrices las da el mentor. El papel del mentor es más estratégico y de mayor profundidad en los temas. Da consejos y recomendaciones al directivo. Se profundiza en la relación con el directivo, estableciendo vínculos emocionales. Las preguntas las hacen el mentor y el directivo, dándose así una transmisión de conocimientos. La base del aprendizaje es la experiencia del mentor. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja un tema muy concreto dirigido al rendimiento en su puesto. El coach es un espejo para el directivo, obviando y dejando de lado su punto de vista, es fundamental que no comparta su punto de vista adquirido a través de la experiencia. Se focaliza en la tarea. Requiere un conocedor en técnicas de coaching Las directrices las da el cliente. El papel del coach es más táctico. El coach ni aconseja ni recomienda, sino que ayuda a su cliente a encontrar sus propias respuestas. La relación es relación de igualdad profesional. El coach es quien pregunta y el cliente el que responde. Nunca se expresa su experiencia al coach y es el directivo el que aprende de su propia experiencia y conocimientos.

Fuente: Portal Mentoring Healthcare online (2018).

Hay quienes sostiene que ambas corrientes en el fondo son lo mismo; sin embargo, acabamos de precisar sólo algunas ligeras diferencias y es necesario identificar otras más que harán notar la enorme diferencia existente entre las dos metodologías y si bien ambas son valederas, cada una de ellas tiene su propio campo de trabajo.

CONCLUSIONES

El coaching ejecutivo: i) se presenta como una técnica revolucionaria del cambio en las organizaciones en los tiempos actuales, ii) es una estrategia innovadora y transformadora del pensamiento gerencial, iii) induce al aprendizaje, la observación, la escucha, iv) fomenta los procesos conversacionales, v) es una metodología que permite que el individuo se descubra a sí mismo o descubra su propio potencial, vi) genera la integración, coordinación, motivación en los integrantes del equipo de trabajo, etc., vii) es una doctrina gerencial moderna que se basa en no dar consejos, juzgar, ni direccionar o manipular la respuesta del individuo o del grupo, viii) es un enfoque reflexivo, crítico, sistémico del coachee. ix) es una técnica aplicable a cualquier tipo de empresa y no necesariamente debe ser dada por un especialista de una rama específica, puesto que se adapta a cualquiera de ellas, x) es dictada por un coach, quien es una persona experta en su trabajo y certificado en ello y, xi) muestra un ámbito de aplicación de mayor dimensión que el ámbito de la psicología.

De esta forma notamos por las conclusiones obtenidas que el empleo del coaching ejecutivo en los distintos tipos de empresas en un mundo actual integrado en varios campos y apoyado por el incremento del conocimiento y el desarrollo de la tecnología es tan necesario para realizar las actividades internas como externas de la manera correcta tanto por los directivos como por los subordinados (facilitadores y colaboradores).

El coaching ha adquirido una enorme relevancia en el mundo moderno y en el contexto de los negocios, teniendo las empresas que desean avanzar, adoptar

ya la técnica para seguir escalando en este mundo tan cambiante y globalizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consultorio Gratuito del Coaching. 2017. ¿Cuál es la Historia del Coaching? Disponible en: <http://www.coach-personal.es/documentos/Historiadelcoaching.pdf>
- Cubeiro, J.C. 2016. Por qué Necesitas un Coach, Barcelona, Ed. Alienta.
- Launer, V. 2015. PNL Coaching, Madrid, Ed. Pirámide, 3° Edición.
- Portal Be Fullness. 2018. Coaching qué es y en qué consiste esta disciplina. Disponible en: <https://befullness.com/que-es-el-coaching/>
- Portal Blog de Forja Consultores. 2018. ¿Qué significa coaching en la empresa de hoy? Disponible en: <http://www.forja.com/blog/coaching/¿que-significa-el-coaching-en-la-empresa-de-hoy/>
- Portal Coaching y Profesión. 2018. Justificación. Disponible en: <https://sites.google.com/site/coachingyprofesion/objetivos>
- Portal Coaching y Valores Empresariales.com. 2017. ¿En qué consiste un Proceso de Coaching Ejecutivo? Disponible en: http://coachingyvalorespersonales.com/index_archivos/Page432.htm
- Portal Conexión ESAN. 2018. Coaching y liderazgo: un mismo camino. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/coaching-y-liderazgo-un-mismo-camino/>
- Portal EEC: Escuela Europea de Coaching. 2018. Qué es coaching. Disponible en: <https://www.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/26>
- Portal Entrepreneur. 2017. Crece como un Coach Ejecutivo. Disponible en: www.entrepreneur.com/article/264180
- Portal Líder-Haz-Go. 2018. ¿Qué es coaching? Disponible en: <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching-3/#.Wmj1wq7iaM8>
- Portal Life Perú. 2018. Las diferencias entre coaching y mentoring. Disponible en: <https://life.pe/las-diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>
- Portal Mentoring healthcare online. 2018. Las 10 Principales Diferencias entre Mentoring y Coaching. Disponible en: <http://www.mentoringhealthcare.com/es/mentoring-vs-coaching/>
- Portal Metanoia es Transformación. 2017. ¿Qué es la Metanoia? Disponible en: metanoia-mabl.c.blogspot.pe/2010/08/que-es-la-metanoia.html
- Ramírez, E.L. 2014. El Coaching Desafío para Orientar Equipos de Trabajo. Tesis para Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Sans, M. 2012. ¿Qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. 3 C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico 1(3): 1-11.
- Whitmore, J. 2013. Coaching: El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas. 4° Edición, Ed. Paidós. Madrid.