

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



“La Gestión del Coaching en las empresas
privadas de la Ciudad de Córdoba”

Fernández, Javier
2017

Legajo: RHU01163

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo, paciencia y acompañamiento en cada etapa de la carrera,

A mi madre, María Mercedes Buteler, por permitirme estudiar lo que me apasiona y apoyarme en todo momento y decisión,

A mis amigos de la vida, por estar en todas las alegrías, y también en cada momento difícil,

A Giselle Castro, por acompañarme en todo este proceso y ayudarme a cumplir mis metas,

A mi tutor del TFG, Ezequiel Kanter, que me acompañó desde el primer día, por su dedicación y profesionalismo para ayudarme y aconsejarme en cada momento del proyecto,

A Diego Cmet, por enseñarme y aconsejarme sobre mi investigación, y ayudarme a avanzar y conseguir nuevos entrevistados,

A cada uno de los Coaches entrevistados por su excelente trato, por brindarme su tiempo con mucho interés, compartir conmigo sus conocimientos y su pasión, y principalmente por comprometerse y enriquecer mi investigación,

A todos mis compañeros de la carrera, con quienes compartí muy buenos momentos.

RESUMEN

El presente estudio, de carácter descriptivo, procura abordar las formas en que se está implementando el Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Centra su atención en la gestión, analiza a través de qué medios se lleva adelante, cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica, y cuáles son sus efectos y repercusiones, entre otros aspectos, teniendo en cuenta las características del contexto cambiante en el cual se encuentran insertas las organizaciones, y la evidencia empírica que existe respecto al Coaching como un proceso de intervención innovador que brinda numerosos aportes a la Gestión de Recursos Humanos.

Utilizando una metodología de tipo cualitativa, la muestra fue seleccionada a partir de un criterio muestral no probabilístico-intencional, en base al cual fueron entrevistados nueve Coaches, a quienes se les aplicaron entrevistas semi-estructuradas. Al momento de analizar la información obtenida se empleó una grilla de resultados que conformó un cuadro integrativo, dentro del cual las respuestas fueron segmentadas, categorizadas y jerarquizadas según su contenido.

Los resultados obtenidos permitieron arribar a diferentes conclusiones, entre ellas, que debido a las nuevas características de los trabajadores, y del mercado laboral, cada vez es mayor el número de empresas que demandan su aplicación; que en cuanto a la formación de los Coaches profesionales que están aplicando estos procesos, predominan los lineamientos del Coaching Ontológico; que se trata de un proceso flexible y adaptable a cada contexto y demanda particular; que se aplica principalmente a niveles jerárquicos superiores, apuntando a lograr un efecto cascada que englobe a toda la organización; que esto último aún no se está logrando de una manera sistémica, y por lo cual, su implementación se considera todavía incompleta; y finalmente, que el Coaching puede fundirse con Recursos Humanos en una multidisciplina complementaria, logrando con esto potenciar la Gestión de los Recursos Humanos al aportarle numerosas herramientas de Desarrollo Humano y Comunicación a los profesionales que están trabajando en estas áreas.

Palabras clave: Coaching, Recursos Humanos, Empresas, Gestión, Coaching Ontológico, Contexto.

ABSTRACT

The purpose of the present descriptive study is to analyze the implementation of Coaching in Cordoba City's private companies, the reasons and purposes why the organizations are beginning to use this practice, their effects and repercussions, among other aspects, taking into account the changing context in which they are inserted and the empirical evidence that shows Coaching as an innovative intervention process that provides numerous contributions to Human Resources Management.

Following a qualitative methodology, and a non-probabilistic-intentional sampling criterion, nine Coaches were interviewed, to whom they were applied semi-structured interviews. Using a grid of results the answers were segmented, categorized hierarchized according to their content for the purpose of analysis.

The results shows that because of changing characteristics of workers and the labor market, the number of companies requesting its implementation is increasing that the characteristics of the process are that it is flexible and adaptable to each context and particular demand, and it is mostly applied to higher hierarchical levels, aiming to achieve a cascade effect that encompasses the entire organization, although it is not currently being applied systematically yet. Finally, we may also say that Coaching can be merged with Human Resources as a complementary multidiscipline, enhancing the Human Resources Management, by contributing with numerous tools of human development and communication to the professionals working on these areas.

Key words: Coaching, Human Resources, Company, Ontological Coaching, context.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	16
Objetivos Generales:	17
Objetivos Específicos:.....	17
3. MARCO TEÓRICO	18
1. Gestión de Recursos Humanos:.....	19
2. Coaching:	23
4. METODOLOGÍA	35
Participantes.....	35
Instrumentos	35
Procedimiento.....	36
5. RESULTADOS.....	39
Presentación Descriptiva de Resultados	39
Discusiones	93
Conclusiones.....	146
6. REFERENCIAS:	154
7. ANEXOS.....	158
Guía de Pautas:	158
Entrevistas	160



INTRODUCCIÓN

Capítulo 1



1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han ido atravesando distintas transformaciones a lo largo del tiempo a los fines de lograr adaptarse a las diversas exigencias del entorno en el cual se desarrollan. Entre estos cambios se incluyen variaciones respecto a la consideración y al trabajo con los Recursos Humanos, pudiendo identificar tres grandes Eras (Chiavenato, 2000).

En un primer período, denominado “Era de la Industrialización Clásica” (1900-1950), la Gestión de los Recursos Humanos tenía un enfoque administrativo y se centraba en lograr el aumento en la productividad, es decir, en la eficiencia. El énfasis se situaba en el control a partir de normas, reglamentos y procedimientos. Las funciones de los responsables de los Recursos Humanos eran la incorporación y despidos del personal, planificaciones salariales y el diseño de puestos haciendo hincapié en el cumplimiento de las normas organizacionales. La focalización estaba ligada a aspectos relacionados a las características de los procesos de producción y con la convicción de que sólo existía una única y mejor manera de hacer las cosas, sin tener en cuenta las características personales de los trabajadores, quienes eran concebidos como pasivos, irracionales e incapaces de ser autónomos en el trabajo. Se basaban principalmente en la aplicación de recompensas y castigos (Chiavenato, 2000).

El segundo período se denomina “Era de la Industrialización Neoclásica” (1950-1990), y surge como consecuencia de las limitaciones del modelo anteriormente mencionado. Se comienza a concebir a los trabajadores como recursos vivos, y no como meros factores materiales de producción. Emerge la necesidad de la innovación y la creatividad, reconociendo la importancia de que la Gestión de Recursos Humanos se ocupe de la capacidad y el talento de los trabajadores, centrando su interés en la formación y el aprendizaje. La relación Organización-Empleado deja de centrarse exclusivamente en aspectos retributivos (Chiavenato, 2000).

El tercer período, denominado “Era de la Información” (a partir de 1990), es reconocido por un incremento en la consideración de los aspectos personales de los trabajadores, visualizándose un creciente interés en la Gestión de los Recursos Humanos basado en la consideración del compromiso del trabajador y su vínculo con la empresa (Chiavenato, 2000).

Este aspecto adquiere especial importancia debido a que los cambios que suceden en el contexto, y la primacía del mercado que esto conlleva, trae aparejado un cuestionamiento del vínculo existente entre los trabajadores y las empresas (Capelli, 2001).

En la actualidad, el mundo se presenta más incierto y en constante transformación, esto mismo puede ser observado en las organizaciones, que por este motivo ya no pueden garantizar un trabajo estable en el tiempo a sus empleados. Requieren, para adaptarse al entorno, reinventarse de manera permanente, incluyendo entre ello la revisión de los antiguos modelos de gestión, debido a que resultan obsoletos en la actualidad. En consecuencia, los trabajadores encuentran cada vez menos estabilidad en sus puestos de trabajo, lo cual produce una creciente desmotivación y una mayor sensación de malestar, que repercute en la búsqueda permanente de mejores ofertas laborales, y por lo tanto, una menor fidelización de los trabajadores a las empresas, que se ve reflejado en la disminución del compromiso con su trabajo (Capelli, 2001).

En el contexto descrito, donde las empresas necesitan reinventarse en forma constante, deben asimilar la idea de que es necesario aceptar que se cometerán errores y fracasos inicialmente, por lo cual el modelo de gestión basado en el mando y control que se aplicaba anteriormente resulta obsoleto, ya que no sólo limita la posibilidad de aprender e innovar, sino que además desaprovecha las competencias que los trabajadores poseen (Echeverría, 2009). En la misma línea Echeverría (2009) expresa,

Cuando se ha venido abajo el mecanismo de “mando y control” y el tipo de relación de autoridad que éste establecía, y se ha comprometido severamente la figura del capataz, la estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional deja de tener sentido. Es más, con los avances de las nuevas tecnologías de información y, particularmente, a partir de la expansión de las aplicaciones integradas para el manejo de procesos, esa estructura no sólo resulta innecesaria, sino que se convierte en un estorbo para el adecuado desempeño de la empresa. (p. 98)

Se requiere, para que las organizaciones puedan adaptarse a los constantes cambios en el entorno, un modelo de gestión regulado por nuevos mecanismos que limiten o eliminen el miedo que generaban los modelos de gestión basados en mando y control, y que por el contrario, consideren una nueva emocionalidad como la confianza que sustenta todas las

acciones creativas y nos lleva a acciones de innovación e invención, para lo cual deberán habilitar espacios de autonomía a sus empleados, posibilitándoles la exploración y experimentación (Echeverría, 2009).

A esta situación que están atravesando las Organizaciones, se agrega lo ya mencionado anteriormente respecto a la disminución de la fidelización de los empleados hacia las empresas, lo que se ve potenciado por la irrupción de una nueva generación de trabajadores, denominada “Generación Y”, que presenta características muy propias y distintivas. Siguiendo a Maison (2013), para esta nueva generación, el valor del trabajo es desplazado como eje central de su vida, erigiéndose como pilares centrales la familia y los amigos, el deporte, la salud, el ocio y la diversión. Buscan, para lograr esto, conseguir un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En palabras del autor, “el desafío del ahora es cómo lograr que nuestras corporaciones se adapten de la manera más rápida y armónica posible para recibirlos, desarrollarlos y generar espacios de trabajo que les permitan dar lo mejor de ellos” (Maison, 2013, p.23).

Considerando ambas situaciones que impactan en el mercado laboral, es que se evidencia de manera cada vez más abrupta la ruptura de este vínculo que existía entre las Organizaciones y sus colaboradores; y este es el principal aspecto del cual debe ocuparse el modelo actual de Gestión de Recursos Humanos. Debe pensar a los trabajadores como su capital intelectual, considerándolo como un factor diferenciador y de competencia que poseen las compañías. Se reconoce entonces, para potenciar el desarrollo de este capital y lograr mantenerlo en la empresa (el desafío más importante que se le presenta al área de Recursos Humanos en la actualidad), la necesidad de hacer hincapié en la importancia de aumentar sus capacidades y elevar sus actitudes y aptitudes, facilitando su crecimiento personal y profesional, al punto de que se le considere como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo. Todo esto con el objetivo de lograr que los trabajadores se sientan cómodos y conformes en su puesto, y que de esa manera, deseen seguir trabajando en la empresa¹.

¹ Ollés, M. (2016). Extracto de discurso pronunciado en el Seminario Final de Recursos Humanos. Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Empresarial Siglo 21.

Relacionado con esto, Dunn (2010) entiende que encontrar, contratar, mantener, desarrollar y motivar a los empleados productivos, cuenta como una de las responsabilidades más difíciles para los propietarios y administradores de cualquier organización.

Es por esto que un plan integral de Recursos Humanos debe tener en cuenta tanto los aspectos relacionados con la formación y el aprendizaje, como también aquellos potenciadores de la personalidad de los trabajadores y la superación de sus obstáculos, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal (Chiavenato, 2000). Para lograr y mantener la adaptación e integración de los miembros de manera constante es necesario demostrarles a los individuos el interés de la organización respecto a su desarrollo profesional y personal (Vidal Salazar, Cordón Pozo & Ferrón Vilchez, 2011).

Sin embargo, es preciso no perder de vista el enfoque estratégico en el que deben sustentarse la actividad de la administración del Capital Humano, esto significa, tener la capacidad de enunciar el sentido organizacional, ya sea el lenguaje de la Gestión del Talento del personal, su acompañamiento y contención, y los lenguajes de los negocios a los que apunta la empresa; por lo que si las actividades de los Gerentes Operativos y del Departamento de Recursos Humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, de nada valdrán los esfuerzos en la potenciación de los Recursos Humanos. El desafío está, entonces, en mantener un equilibrio entre la satisfacción del personal que trabaja en la organización, y los requerimientos económicos de la cúpula empresarial. Es decir, congeniar un sistema de Recursos Humanos orientado al logro de las metas universales de la empresa. Mientras otras disciplinas integrales al management organizacional aportan simplemente un recorte específico de su trabajo y funcionamiento, los Recursos Humanos, aportan un valor socio-estratégico que les permite a las empresas lograr un balance estructural, cultural, filosófico y económico (Werther & Davids, 2008).

Al desarrollar un lugar de trabajo centrado en motivar y comprometer a los empleados, el desempeño del personal y la satisfacción laboral también aumentan. Como resultado, la productividad y la eficiencia se acrecientan, y la organización comienza a construir una reputación que la posiciona como un buen lugar para trabajar, permitiéndole esto, atraer el mejor capital humano disponible en el mercado laboral (Dunn, 2010).

En este marco emerge el Coaching como propuesta de intervención innovadora que busca aportarle procesos y conocimientos a la Gestión de Recursos Humanos. Surge como una técnica de formación y aprendizaje, que

... fomenta de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento de las empresas. El Coaching es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos (Launer, 2007) y utilizando sus propios recursos y habilidades. (Vidal Salazar et al., 2011, p. 82).

El Coaching tiene su origen como un proceso de aprendizaje e intercambio intelectual, corporal, emocional y espiritual, que tiene su soporte en el lenguaje (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014). A nivel empresarial, busca:

... fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas al Recurso Humano como mejora del desempeño y la actitud del mismo de acuerdo con el medio en el que se desenvuelve, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular. (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014, p.64).

Algunos antecedentes empíricos dan cuenta la eficacia de la aplicación del Coaching a nivel empresarial. En este sentido puede citarse el estudio de López Mira y Moreno García (2012) quienes analizaron la influencia de los procesos de Coaching con respecto a sus niveles de Engagement, para ello aplicaron un cuestionario denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que indaga sobre los tres aspectos que conforman el Engagement en el trabajo: Vigor, absorción y dedicación. Este instrumento fue aplicado sobre una muestra de diez profesionales de distintos sectores y características, de entre 25 y 37 años, y se administró por primera vez antes de comenzar a desarrollar las sesiones semanales de Coaching, y por segunda vez, luego de la cuarta y última sesión. Luego de la administración de las pruebas se llevó a cabo "...una comparación de igualdad de medias entre antes y después de los procesos de Coaching" (p. 545). A estos fines, se

aplicó la prueba t-student para muestras relacionadas, debido a que se aplicó a la misma muestra un pre y un post test.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de “t” arrojaron diferencias significativas entre ambas medias, lo cual los llevó a rechazar la hipótesis nula en base a la siguiente información obtenida:

- Media Vigor: antes 3,66 y después 5,01.
- Media Dedicación: Antes 2,88 y después 4,68.
- Media Absorción: Antes 3,05 y después 4,31.

A partir del estudio realizado pudieron concluir lo siguiente: “...Queda científicamente comprobado el impacto positivo de los procesos de Coaching personal en los niveles de vigor, dedicación y absorción que componen el engagement” (López Mira & Moreno García, 2012, p. 548).

En la misma línea, Muñoz Maya y Díaz Villamizar (2014), intentaron identificar la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y estudiantes, respecto al impacto del Coaching Empresarial en las Organizaciones, y aquellos aspectos que están siendo transformados dentro de las Organizaciones como resultado de la intervención del Coaching. Para ello aplicaron una encuesta sobre una muestra de 103 personas, de las cuales el 19% fueron hombres y el 81% mujeres, que se desempeñaban dentro de una gran empresa. El instrumento se conformó por 14 ítems cuyo puntaje máximo de calificación era 5,0, indicando los puntajes altos, niveles de percepción positivos, y los puntajes bajos, niveles de percepción negativos. Pudieron observar, en base a los resultados obtenidos en las encuestas, que las personas que conformaron la muestra calificaron en promedio a 11 de los 14 aspectos consultados por encima de 4,0. A partir de lo cual se pudo establecer que la percepción respecto al impacto de la aplicación del Coaching en las organizaciones es positivo, y de ello pudo desprenderse que “... el Coaching transforma el entorno empresarial al emerger como paradigma facilitador del cambio personal y al generar aprendizaje transformacional.” (p. 69).

Además, en consonancia con lo que el actual estudio pretende analizar, se encuentra la investigación realizada por Vidal Salazar, et al. (2011). Los autores pretendieron brindar evidencia tanto empírica como teórica respecto al aporte del Coaching en el contexto de la Gestión Empresarial. Para ello se basaron en una muestra de cuarenta empresas: Los

gerentes de veinte de estas empresas recibieron un servicio de asesoramiento a través de tutorías especializadas (Coaching), y los gerentes de las veinte empresas restantes, no. A los fines de analizar la eficacia del Coaching se aplicó un cuestionario a la totalidad de las compañías que conformaron la muestra. Finalizado esto, se utilizó la prueba Wilcoxon-Mann-Whitney (WMW) para analizar la “... posible existencia de diferencias significativas en la efectividad de la aplicación de los planes de mejora en las empresas, distinguiendo entre las que hubieran recibido asistencia de un Coach y las que no” (p. 92). Los datos demostraron que la implementación del Coaching favoreció la comprensión de medidas de mejora propuestas y fomentó la satisfacción de las personas que lo recibieron, como se puede demostrar en los siguientes gráficos (figura 1 y 2):

Figura 1. Comprensión de las medidas propuestas.

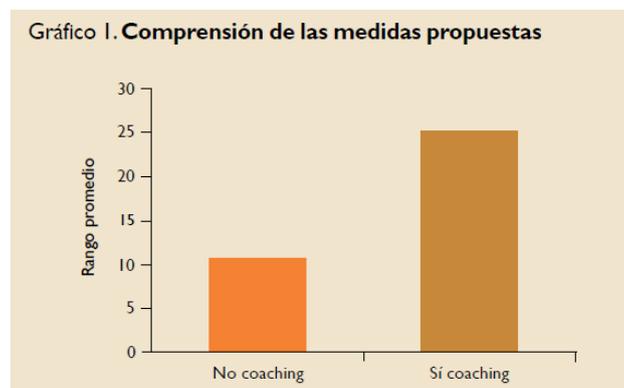


Figura 1: Tomado de Vidal Salazar, et al. (2011, p.92).

Figura 2. Grado de Satisfacción de los directivos.



Figura 2: Tomado de Vidal Salazar, et al. (2011, p.92).

En relación al impacto del Coaching sobre la puesta en marcha de las medidas de mejora propuestas, se evidenció un aumento en la aplicación de las medidas destinadas a mejorar las áreas de gestión (administrativa, financiera y comercial), de atención al cliente, y de Recursos Humanos, en aquellas empresas que recibieron tutorías especializadas a directivos. Respecto a la aplicación de medidas estructurales y la implementación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), si bien las diferencias fueron menores, también se evidenció un incremento en la aplicación de medidas de este tipo en las empresas que recibieron Coaching respecto de las que no.

Figura 3: Aplicación de las medidas de mejora propuestas.

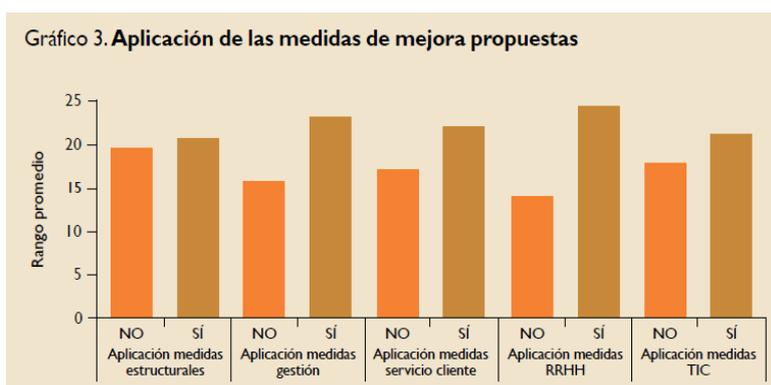


Figura 3: Tomado de Vidal Salazar, et al. (2011, p. 93).

Luego del análisis de los datos recabados pudieron concluir que:

... tras analizar los efectos del asesoramiento especializado a directivos mediante la práctica de Coaching en la aplicación de medidas de mejora

en la gestión de sus organizaciones, los resultados muestran beneficios evidentes en las organizaciones cuyos gerentes recibieron asesoramiento tutelado frente a las que no (p. 95).

Otra investigación que analizó el aporte del Coaching a la organización y a sus empleados es el desarrollado por Lin, et al. (2016) en su trabajo *Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance*, que afirma que el Coaching brinda la posibilidad de alcanzar objetivos cada vez más desafiantes, reduciendo el riesgo de que los empleados se sientan frustrados, y por lo tanto, aumentando su sentido de autoeficacia, el compromiso para cumplir las metas y la persistencia.

Los autores entienden que a través del Coaching, los supervisores tienen más posibilidades de ayudar a los empleados a alinear sus planes de carrera profesional con las expectativas de la organización, y darles la retroalimentación, orientación e información necesaria para aprovechar su perspectiva de futuro laboral como una base para mejorar el engagement en su trabajo (Lin, et al., 2016).

Tomando en cuenta estas consideraciones en relación al Coaching, sugirieron que el mismo juega un importante rol en la alineación de los objetivos del empleado con los de la organización (Lin, et al., 2016).

Respecto a la aplicabilidad y efectividad del Coaching, Muñoz Maya y Díaz Villamizar (2014) mencionan que puede darse en todos los niveles de la empresa, tanto en directivos, como en mandos medios y puestos de menor jerarquía. Esta estructura jerárquica también se encuentra clasificada según Chiavenato (2000) en tres niveles, a los que denomina:

- Nivel Institucional o Alto: Es donde se establecen los objetivos y se toman las decisiones respecto al funcionamiento de la empresa.
- Nivel Intermedio o Mandos Medios: Cuya intervención resulta de vital importancia para el funcionamiento organizacional, debido a que se ocupa de que las decisiones tomadas en el Nivel Institucional sean ejecutadas en el nivel operacional siguiendo los objetivos de la empresa.
- Nivel Operacional o Nivel Jerárquico Bajo: Se ocupa de la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

Relacionado a las estructuras organizacionales, Echeverría (2009) entiende que con el tiempo las empresas tenderán a presentar estructuras más flexibles y con movilidad horizontal entre sus miembros, que podrán pasar de una responsabilidad a otra diferente. Si bien esto no implica la ausencia de jerarquías, conlleva la necesidad de ampliar las redes de comunicaciones, es decir, trabajar sobre los aspectos conversacionales dentro de la Organización.

Los objetivos a los que apunta el proceso que se analizará, es decir, el Coaching, es brindar distintos beneficios a la gestión de las Organizaciones, como por ejemplo alcanzar una cultura basada en el aprendizaje continuo, necesaria ya que así lo demanda el contexto actual (Echeverría, 2009), conseguir que los trabajadores asuman un compromiso con la empresa y continúen en ella por fidelización y convicción, y no por una mera necesidad de conservar el empleo (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014), desarrollar competencias conversacionales en los miembros de las empresas (Echeverría, 2009), obtener mejoras en los resultados a partir de la modificación de factores emocionales de los trabajadores (Echeverría, 2009), entre otros.

Muñoz Maya & Díaz Villamizar (2014) citan a Lozano quien considera que “... muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas de Coaching como estrategias para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual, sólo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual” (p.65).

Considerando las características del contexto, particularmente respecto a las organizaciones, y al Coaching, como una estrategia de intervención que aporta numerosos beneficios a la Gestión de Recursos Humanos; es que en el presente estudio se procuró abordar las formas en que se implementa el Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Específicamente centrando la atención en la gestión, es decir, a través de qué medios se lleva adelante, con qué fines y cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica para formar a sus colaboradores.



OBJETIVOS

Capítulo 2



2. OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Analizar la Gestión del Coaching en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba

Objetivos Específicos:

- Indagar respecto a la formación del Coaching y su desarrollo, y de los profesionales que están aplicando actualmente procesos de Coaching en las empresas de la Ciudad de Córdoba.
- Detectar el propósito que tiene la Organización al momento de desarrollar a través del Coaching a sus colaboradores;
- Describir la metodología de implementación del Coaching en las empresas privadas;
- Analizar los efectos y repercusiones de gestionar a través del Coaching a los trabajadores.
- Identificar los aportes que le puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos y a las Organizaciones.



MARCO TEÓRICO

Capítulo 3



3. MARCO TEÓRICO

En este apartado se expondrán los conceptos más importantes que definen el hilo conductor del desarrollo para la investigación; se tomarán las perspectivas teóricas que a los fines del estudio, y de acuerdo al criterio del investigador, se consideraron las más acordes para dar sustento a la reflexión inicial que se plantea en el trabajo. Principalmente se desandará el concepto y aquellas dimensiones concernientes a la disciplina y a la Gestión de los Recursos Humanos, dándole un contexto y marco de acción desde este campo a la práctica del Coaching como una disciplina complementaria.

Para comenzar con el desarrollo conceptual sería importante preguntarse acerca del rol que los profesionales de Recursos Humanos desempeñan en las organizaciones actualmente, como así también su protagonismo en las mismas, su nivel de influencia y el aporte a la formación del profesional que trabaja dentro de las organizaciones.

Es desde este marco ideológico desde donde se planteará a la disciplina de los Recursos Humanos, aquella práctica que le sirve a la organización para potenciar a su plantilla de trabajadores.

1. Gestión de Recursos Humanos:

El responsable de administrar el Recurso Humano en cualquier tipo de organización posee conocimientos en relación a aquello que respecta al management de estos elementos corporativos, desde procedimentar objetivos y tareas devenidos de la planificación estratégica, materializarlos en una descripción de puestos, incorporar personal, trabajar sobre su satisfacción y desarrollo de carrera como colaborador, y al mismo tiempo, contenerlo, generarle un espacio de intercambio a través de la comunicación, y sobretodo, fomentar su crecimiento a través del proceso de aprendizaje, agregándole a su experiencia un bagaje de conocimientos que amplíe sus formas de trabajar y adaptar habilidades (Marr y García Echeverría, 1997).

En el presente trabajo, como se mencionó anteriormente, se focaliza el análisis, y por ende, el desarrollo teórico de este apartado, en aquellas expresiones teóricas que versen sobre esta última instancia, como la del mantenimiento, desarrollo y potenciación de los conocimientos y habilidades del colaborador.

Estas ideas están relacionadas a los diseños modernos en la dirección de los Recursos Humanos, que buscan cumplir con dos objetivos primordiales: en primera instancia el

desarrollo de la persona, el conocimiento de sus potencialidades y su aporte a la organización, y en segunda instancia, la búsqueda de aquellas contribuciones que el profesional puede aportarle a diferentes áreas de la empresa. De esta manera se puede plantear una orientación de los Recursos Humanos bajo cuatro elementos claves: El trabajo hacia la identidad corporativa, a la estrategia de dirección de empresas, al proceso directivo, y por último, al propio proceso productivo (Marr y García Echeverría, 1997).

Para lograr lo que se mencionó anteriormente, es importante que el área de Recursos Humanos tenga presente que en la actualidad el colaborador se encuentra mucho más estimulado y con mayor acceso a información que en tiempos anteriores, lo cual lo convierte en una persona más sensible a los estímulos conceptuales que le brinda la organización. Este individuo sabe que la empresa debe seducirlo con algo más que invitarlo a cumplir con su propósito de rentabilidad corporativa (Maison, 2013).

El empleado se pregunta para qué se levanta cada día de su vida y va a ese lugar que se llama empresa cuando, en general, nadie quiere trabajar simplemente para que una organización tenga como único objetivo acaparar un punto más del mercado, duplicar la facturación o liquidar a la competencia (Maison, 2013, p. 65).

El logro de ocupar un nuevo rol como profesional socio estratégico de la organización es un proceso que lleva al profesional de los Recursos Humanos a desarrollar nuevas habilidades y competencias; tradicionalmente las aptitudes consideradas hacia los Recursos Humanos se relacionaban con la creencia y la idea de aquellas concernientes exclusivamente a la administración operativa del área de personal, lo cual los posicionaba como un ámbito de servicio y complemento. Actualmente, luego de diversos estudios, se puede comprobar que son varias las competencias desplegadas por los profesionales de Recursos Humanos que lo ubican en un rol estratégico dentro de las organizaciones, apostando a aspectos tales como la credibilidad personal, la gestión del talento, la cultura y el cambio organizacional, la perspectiva de socio del negocio, el arquitecto de la estrategia y la habilidad de ejecución operativa. Desarrollar dichas competencias implica un esfuerzo de capacitación y aprendizaje permanente, y es a partir de este trabajo de investigación que cabe preguntarse cuáles son aquellos conceptos, conocimientos y técnicas que llevan al profesional a perfeccionarse, como así también potenciar dichas habilidades. Al ser una disciplina que trabaja para potenciar el crecimiento de otras

personas, todo lo que se aprende debe estar focalizado en crear técnicas o instrumentos para el desarrollo, tanto personal como de las áreas con las que se vincula (Ulrich, 1997).

Existen diversas perspectivas que nutren las formas en las que deben estructurarse las organizaciones en relación al área o departamento de Recursos Humanos. Chiavenato (2000), plantea el desarrollo del trabajo del profesional prestándole atención a cinco subsistemas necesarios, que conforman un proceso global y dinámico, para cumplimentar con un management detallado y lo más eficaz posible en beneficio de la organización.

El primer subsistema, llamado Subsistema de Provisión, tiene como objetivo determinar quiénes trabajarán en la empresa, y para lograrlo comprende actividades tales como la investigación de mercado de Recursos Humanos, y el Reclutamiento y Selección de Personal.

El segundo subsistema, Subsistema de Aplicación, tiene como objetivo definir qué harán las personas en la organización. Las actividades que comprende para ello son la integración de personas, el Diseño, Descripción y Análisis de Puestos, y la aplicación de las Evaluaciones del Desempeño, a fines de detectar las áreas en las cuáles se puede desarrollar y potenciar a los colaboradores.

El Subsistema de Mantenimiento, es decir el tercero, cuyo objetivo es definir cómo mantener a las personas trabajando en la organización, desarrolla actividades tales como la planificación e implementación de las remuneraciones, las compensaciones, los beneficios, los servicios sociales, y la aplicación de las medidas de Higiene y Seguridad en el trabajo. Se ocupa también del manejo de las relaciones sindicales.

El cuarto Subsistema, denominado de Desarrollo, se propone como fin determinar cómo preparar, formar y fomentar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores. Entre sus actividades se encuentran comprendidas la capacitación y el desarrollo de los colaboradores que forman parte de la Organización.

El último subsistema expuesto por el autor recibe el nombre de Subsistema de Seguimiento y Control. El mismo se propone determinar cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la Organización, para lo cual entre sus actividades se encuentran: El desarrollo y mantenimiento de bases de datos o sistemas de información, y la aplicación de controles relacionados a frecuencia, productividad y balance social (Chiavenato, 2000).

Los cinco Subsistemas aportarán información respecto a cuestiones a trabajar sobre el Desarrollo Humano que permitirán identificar quiénes precisan acompañamiento para desarrollar su potencial, quiénes ya están preparados para ascender y asumir nuevas responsabilidades, quiénes tienen potencialidad de crecimiento en otra área de la organización, entre otros casos. Sin embargo, la presente investigación se focalizó en el Subsistema de Desarrollo del Capital Humano, apostando a la idea de Formación, Crecimiento y Reconocimiento de las capacidades de los colaboradores. Es decir, tomando la perspectiva propuesta por Chiavenato (2000), puede entenderse a la Gestión de los Recursos Humanos como un proceso de inputs y retroalimentación constante, logrando un crecimiento Organizacional a través del desarrollo y formación de las personas que trabajan para la compañía.

Otra mirada que analiza la Gestión de los Recursos Humanos, es la de Cuesta Santos (2011) quien expresa un enfoque particular de la Gestión de los Recursos Humanos poniendo como centro a la formación del personal y su potenciación en cuanto a sus competencias, a través del trabajo de dirección estratégica constituida por un estudio detallado de los requerimientos e inquietudes, habilidades, capacidades de las personas, una planificación de las actividades para lograr cierto nivel de formación (competencia del colaborador), y por último una metodología de control de la gestión a través de una instrumentación que permita un seguimiento integral de lo desarrollado por el personal dentro de la organización.

De esta forma, se pueden encontrar distintas prácticas y metodologías para trabajar en el área de Recursos Humanos de una organización, o hacerlo de manera independiente como un consultor-asesor estratégico. Hoy no basta con gestionar el área de forma ordenada y organizada, sino que se debe, por un lado, realizar una lectura sistémica de la organización como una totalidad y no como áreas y departamentos fragmentados (Echeverría, 2009), y por otro, imprimir un valor agregado respecto a competencias aún más blandas (Soft Skills), es decir, aquellas que tienen que ver con el aspecto emocional e interpersonal de una compañía (Silva, 2013). En función a estos requerimientos es que surgen prácticas como las del Endomarketing, la Programación Neurolingüística, la perspectiva de la Inteligencia Emocional y el Coaching.

Desde la conceptualización que presenta el actual trabajo se hará hincapié en el Desarrollo del Capital Humano a partir de la gestión de esta última práctica mencionada en el párrafo anterior, denominado Coaching.

2. Coaching:

Así es como el Coaching emerge como un modelo de intervención que propone, por un lado, el crecimiento y mejora integral de una organización, y por el otro, constituye un aporte al desarrollo de la persona abarcando todos sus aspectos y todos sus ámbitos donde se desenvuelve (Sanhueza Zamora, 2007).

Los aportes del Coaching son reconocidos desde diferentes perspectivas teóricas, coincidiendo éstas en que representa una práctica destinada a abordar diversas problemáticas y a incrementar el rendimiento y la capacidad de un individuo (Sanhueza Zamora, 2007).

Respecto a su desarrollo teórico, y definición del mismo, el Coaching ha recibido aportes de diferentes teorías y disciplinas. Entre ellas se encuentran la Filosofía, la Psicología, el Liderazgo y el Management, la Física Cuántica, la Biología del conocimiento, la Lingüística y la teoría de Sistemas (Ortiz de Zárate, 2010).

Dentro de estas teorías y disciplinas, el Coaching logra el mayor sustento teórico principalmente en la Filosofía, y en segunda instancia, en la Psicología.

Respecto a la Psicología, Sanhueza Zamora (2007), expresa que “los psicólogos poseen un sólido entendimiento de la psicología del cambio en las personas, junto con la habilidad para desarrollar intervenciones fundamentadas en concepciones teóricas sólidas, utilizando además, procesos y técnicas basadas en evidencias empíricas” (p. 14).

Autores como Grant, citado por Sanhueza Zamora (2007), entienden que la terapia Psicológica y el Coaching trabajan con distintos tipos de población, orientándose este último a personas sanas, mientras que en terapia, se trabaja sobre la Psicopatología, resultando por lo tanto incompatibles en cuanto a sus objetivos. Es decir que el Coaching estaría más orientado a desarrollar y potenciar las competencias de la persona, mientras que la terapia se focalizaría principalmente en el tratamiento de disfunciones (Sanhueza Zamora, 2007).

Sin embargo, otros autores como Joseph entienden que para lograr un desarrollo integral de la persona, tanto para mejorar el funcionamiento desadaptativo, como para lograr un nivel de funcionamiento óptimo, se utilizan los mismos procesos y métodos de intervención, considerando arbitraria una separación entre bienestar y psicopatología. En consonancia con lo anterior, Murphy considera que los objetivos de la terapia y del

Coaching coinciden en el sentido de que ambos procuran lograr un cambio conductual sostenido en el sujeto (Sanhueza Zamora, 2007).

Es por esto último, y por las técnicas de intervención que utiliza, que el Coaching se ha apoyado en la Psicología para desarrollarse como método de intervención en los ámbitos personal y empresarial.

Entre las múltiples corrientes teóricas que existen en Psicología, se identifican como las más influyentes y que más han aportado al desarrollo del Coaching a las corrientes denominadas Psicología Positiva (García Goldsmith et. al., 2010) y Psicología Cognitivo-Conductual (Sanhueza Zamora, 2007).

Respecto al enfoque denominado Psicología Positiva, cuyos impulsores fueron Linley y Harrington, puede destacarse su énfasis en trabajar sobre los aspectos sanos y el bienestar de los sujetos. Hace hincapié en aquellos aspectos tales como conductas, pensamientos y sentimientos, que permiten un funcionamiento adecuado de la persona, sin atender a los aspectos negativos de la misma (García Goldsmith et. al., 2010).

Se entiende, a partir de lo anterior, que se propone como objetivo principal potenciar las características positivas que presenta cada sujeto. Su propuesta, en relación al Coaching, se orienta a centrarse en las habilidades naturales de cada individuo para un desarrollo pleno de su potencial, a partir de la identificación de las fortalezas personales, ayudándolas a aprender cómo aprovecharlas para su desarrollo (García Goldsmith et. al., 2010; Sanhueza Zamora 2007).

En relación al aporte realizado por el enfoque Cognitivo Conductual al Coaching, puede destacarse, siguiendo a Sanhueza Zamora (2007), que se propone como objetivo principal el desarrollo de una estructura cognitiva más adaptativa y racional en la persona, que permita lograr mejores pautas de acción tanto a nivel emocional como conductual.

Entre los aportes teóricos más importantes realizados por este marco conceptual, pueden destacarse los mencionados por Ducharme, que son:

En primer lugar, la noción de que la valoración subjetiva de un evento puede alterar la respuesta conductual a dicho evento; en segundo lugar, se asume que es posible acceder a las cogniciones, monitorearlas y alterarlas; el último elemento a considerar es que la realización de modificaciones

cognitivas puede producir los cambios conductuales buscados (Sanhueza Zamora, 2007, p. 18).

A lo anterior, Sanhueza Zamora (2007) agrega que las técnicas Cognitivo Conductuales también han demostrado ser eficaces en el proceso de implementación del Coaching como respuesta a los elevados niveles de estrés que enfrentan cotidianamente los ejecutivos en una empresa.

Neenan y Palmer diferencian la terapia Cognitivo Conductual del enfoque Cognitivo Conductual aplicado al Coaching, destacando que éste último consiste en una intervención limitada en el tiempo, orientada hacia el cumplimiento de metas, y enfocada en el presente (Sanhueza Zamora, 2007).

Sin embargo, si bien no pueden dejar de reconocerse los aportes que hicieron al Coaching ambas corrientes psicológicas mencionadas anteriormente, algunos autores consideran que éste último debe sustentar su práctica en un Marco Teórico propio y diferenciado. De acuerdo a esto, Grant destaca el surgimiento de una nueva subdisciplina, denominada Psicología del Coaching, que toma aportes de los enfoques antes desarrollados, y que puede conceptualizarse como “la aplicación sistemática de la ciencia conductual al mejoramiento de la experiencia vital, del rendimiento en el trabajo, y bienestar para los individuos, grupos y organizaciones, que no tienen problemas mentales clínicamente significativos o niveles anormales de estrés” (Grant, 2006, en Sanhueza Zamora, 2007, p. 15).

En cuanto a la Filosofía, se puede decir que es considerada como la principal disciplina que brinda aportes a la formación del Coaching, tanto a nivel teórico como práctico, apoyándose esencialmente en lo que se conoce como Ontología del Lenguaje.

La Ontología del Lenguaje le da primacía a este último como constituyente del ser humano (Echeverría, 2011), y propone tres postulados básicos:

- 1- Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos
- 2- Interpretamos al lenguaje como generativo
- 3- Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje, y a través de él.

Siguiendo esta línea, el lenguaje puesto en acción, es decir, el despliegue o ejercicio de la palabra conduce a la noción de conversación, entendida como la interacción entre el hablar y el escuchar, y constituida por tres subdominios en su interior que son el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad (Echeverría, 2011).

El subdominio del lenguaje comprende las competencias del escuchar y del hablar. Respecto a la primera, pueden aislarse un conjunto de competencias conversacionales que pueden desarrollarse para incidir en la productividad de una organización. En relación al habla, llevamos a cabo partir de ella una serie de acciones que repercuten en la efectividad de nuestro trabajo, y de ella depende también la formulación de los juicios que realizamos y que recibimos (Echeverría, 2011).

El subdominio de la emocionalidad da cuenta de que las acciones que se lleven a cabo, es decir, las competencias conversacionales que se deben sostener y reconocer, dependerán de la emocionalidad que predomine tanto en el individuo, como en un equipo de trabajo o en una empresa (Echeverría, 2011).

El subdominio de la corporalidad hace referencia a la relación existente entre los estados de ánimo, y las posturas corporales. La postura física que se adopta, desde el punto de vista de la Ontología del Lenguaje, da cuenta de una forma particular de ser (Echeverría, 2011).

La interpretación del significado de los tres subdominios revela la relación existente entre ellos, y particularmente, con el lenguaje. La Ontología del Lenguaje sostiene el poder transformador de la palabra, es decir, que al hablar hacemos que ciertas cosas sucedan (Echeverría, 2011).

El dominio de las competencias da cuenta de la manera en que un actor lleva a cabo sus acciones y con qué eficacia las ejecuta. A su vez, las conversaciones definen determinado modo de ser y determinan lo que es posible y lo que no. Todo ello da cuenta de la importancia de trabajar sobre las competencias conversacionales, y sobre el desarrollo de las mismas en determinadas circunstancias (Echeverría, 2011).

El Coaching Ontológico se sirve de los aportes de la Ontología del Lenguaje, desarrollada anteriormente, conformando una teoría y una práctica aplicable tanto a nivel personal como de las Organizaciones. Comprende a las Organizaciones y sus actividades gerenciales o de management como fenómenos lingüísticos, es decir “unidades

construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (Echeverría, 2011, p. 259).

En este sentido cabe destacar que las competencias comunicativas resultan imprescindibles al nivel jerárquico ejecutivo y gerencial, más que en cualquier otra área de la empresa, y de éstas dependen el éxito o fracaso de un ejecutivo. Es justamente sobre esas competencias, en las cuales se focalizará el Coaching.

En el ámbito empresarial, Echeverría (2009) destaca que el Coaching ha tenido un desarrollo autónomo, fundando, a los fines de su desarrollo y formación, la escuela Newfield Counselling. Desde ésta perspectiva, el Coaching entiende que tanto la capacidad de acción como de aprendizaje de un individuo o equipo es discontinuo, por lo cual, un aprendizaje estándar y predeterminado resulta insuficiente. Es decir, no se da de manera homogénea o lineal. Muchas veces las personas no logran identificar aquello que “hacen mal” afectando su desempeño, y esto sin embargo les genera insatisfacción.

Ante esto último es que se genera el espacio para la intervención del Coaching. El agente que lleva adelante el proceso se denomina Coach, y

... es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve, y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira (Echeverría, 2009, p. 97).

La tarea del Coach es facilitar el aprendizaje a través del desarrollo de competencias conversacionales, y contribuir a la superación de obstáculos que pueden ser tanto externos como internos del propio individuo, y de los cuales éste puede no ser consciente (Echeverría, 2009).

Por otra parte, un aspecto que el autor subraya es la importancia de no confundir el Coaching con una terapia, sino que debe considerárselo como un proceso de promoción de experiencias de aprendizajes, que tanto individuos como equipos, no pueden desarrollar por sí mismos (Echeverría, 2009).

2.1. Definiciones:

Teniendo en cuenta la autonomía que ha ido logrando el Coaching respecto a otros enfoques teóricos, han surgido una multiplicidad de definiciones, pudiendo mencionarse como las de mayor reconocimiento las siguientes:

En primer lugar, la International Coach Federation lo entiende como una relación profesional sostenida en el tiempo que contribuye a la producción de resultados positivos, tanto en la vida personal como laboral de los sujetos, a través de un aprendizaje que facilita una mejora en su desempeño y en su calidad de vida (López Mira & Moreno García, 2012).

En segundo lugar, la Escuela Europea de Coaching considera a este último como un arte basado en la realización de preguntas, que ayuden a las personas a lograr un aprendizaje a partir de la exploración y el descubrimiento de creencias nuevas para la consecución de objetivos (López Mira & Moreno García, 2012).

En tercer lugar, Withmore, quien es considerado uno de los pioneros en la conceptualización y desarrollo del Coaching, entiende que consiste en liberar el máximo potencial de una persona, a los fines de incrementar su rendimiento. Se basa en ayudar a la persona a aprender, entender y descubrir por sus propios medios, y no en enseñarle de forma directiva (López Mira & Moreno García, 2012).

En cuarto lugar, Julio Olalla, otro de los referentes del Coaching Ontológico, explica que

... El Coaching Ontológico es un campo del saber que busca acompañar procesos transformacionales en otros desde una coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje). El Coaching Ontológico surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, pulsión consumista, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, entre otros) (Olalla, s/d).

Por último, Bisquerra Alzina (2008) define el Coaching como un asesoramiento que se propone el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales a partir del establecimiento de metas u objetivos. Permite ayudar a superar bloqueos mentales y emocionales, y a potenciar aspectos del desarrollo del individuo. Destaca que el Coaching involucra como mínimo a dos personas, y diferencia tres elementos básicos:

- a) Coach: Profesional que se ocupa de llevar adelante el proceso de Coaching.
- b) Coachee: Persona que recibe la orientación a través del Coaching. Puede ser tanto un sujeto individual, como un grupo.
- c) Coaching: Proceso en el que trabajan un Coach y Coachee (o grupo de Coachees) buscando conseguir los objetivos preestablecidos.

2.2. Características del Coach, del Proceso y del Coaching

Respecto a las características que pueden distinguirse del Coaching, puede mencionarse que se trata de un proceso flexible, que trabaja plásticamente adaptándose a las necesidades y demandas específicas. Se puede mencionar también dentro de esta flexibilidad que debe buscar lograr un equilibrio justo entre la facilitación y entrega de información, para que las personas sean quienes puedan lograr los objetivos por sus propios medios (Sanhueza Zamora, 2007). Es un método que se dirige a ayudar a aprender, y a reaprender lo aprendido, a partir de lo que puede denominarse aprendizaje basado en la experiencia. Se desarrolla en un contexto concreto y se sitúa en el presente (Vidal Salazar et. al., 2011).

El proceso de aplicación del Coaching se basa en una metodología que consiste en ayudar a que el interesado descubra y ponga en funcionamiento por sí mismo los recursos necesarios para lograr los objetivos, sin decirle directamente lo que debe hacer. La información que se le brinda es respecto a su comportamiento (retroalimentación correctiva), a los fines de que pueda lograr una mejora de sus competencias (Bisquerra Alzina, 2008). Las características de estas sesiones consisten en que son planificadas y confidenciales, y de una extensión máxima de seis meses a un año, en un número limitado de sesiones pactadas previamente (Ortiz de Zárate, 2010).

Entre las funciones que desempeñan las partes que componen el proceso de Coaching, pueden distinguirse, en el caso del Coach, la dirección y coordinación de la ejecución del programa. Es quien brinda al Coachee un soporte individualizado tendiente a identificar su potencial, globalmente o en alguna competencia específica, mejorar su comportamiento y ayudarlo a enfrentarse a situaciones de diversa índole en su actividad diaria. Respecto al Coachee, su función se basa en ejercer un papel activo comprometido y responsable en las actividades propuestas en el proyecto. Es esencial para el éxito del proceso de Coaching, por un lado, que exista una clara voluntad de cambio por parte del

Coachee, y por el otro, que el Coach tenga presente que el conocimiento no está en él, sino en el Coachee (Vidal Salazar et. al., 2011).

2.3. Objetivos

Este proceso presenta como objetivo hacer conscientes aquellas cuestiones que la persona no ha podido visualizar por sus propios medios, para lo cual, la herramienta de la que se sirve, es la interpretación (García Goldsmith et al., 2010) y las conversaciones (Echeverría, 2009).

Entre los temas que pueden ser abordados a partir de esta práctica, pueden incluirse la planificación de vida, planes de carrera, prevención y solución de problemas, prevención del estrés, y desarrollo de la inteligencia emocional y liderazgo, etc. (Bisquerra Alzina, 2008). Sin embargo, no pueden restringirse las temáticas a un número finito de éstas.

Así, el Coaching, se propone como meta incrementar y mejorar el rendimiento en el trabajo, contribuir al desarrollo y crecimiento personal del Coachee (Sanhueza Zamora, 2007), y facilitar el aprendizaje de primer y segundo orden, y también el aprendizaje transformacional (Echeverría, 2009).

El primero de estos tipos de aprendizaje consiste en un modelo que supone que estando conscientes de que es preciso un cambio en las acciones para obtener diferentes resultados, se lleven a cabo cambios en las mismas acciones (Echeverría, 2009).

El aprendizaje de segundo orden entiende que para lograr un cambio en las acciones se debe lograr modificar previamente el tipo de observador que somos (Echeverría, 2009).

Recociendo que los cambios en el observador se pueden dar con diferentes niveles de profundidad, el aprendizaje transformacional es aquel que apunta a intervenciones a nivel del núcleo básico o corazón del observador, interviniendo en aspectos que se manifiestan independientemente del cambio de circunstancias (Echeverría, 2009).

2.4. Ámbitos de aplicación del Coaching

Considerando las distintas definiciones y características del proceso del Coaching, existen líneas de pensamiento que diferencian o que distinguen tres grandes ámbitos de aplicación del Coaching:

- Coaching Empresarial: Consiste en un sistema de tutorías que se aplica a individuos y equipos que forman parte de grandes corporaciones, y a directivos y

propietarios de pequeñas empresas. Abarcando cuestiones tales como habilidades interpersonales, conciliación entre el ámbito profesional y privado, gestión del tiempo y de los conflictos, incremento de la productividad, entre otros (Colomo Palacios & Casado Lumbreras, 2006).

- Coaching Ejecutivo: Consiste en el establecimiento de una relación de colaboración entre un ejecutivo y un Coach, a los fines de obtener transformaciones en su comportamiento y en su calidad de vida, tanto personal como profesional. Este tipo de Coaching puede subdividirse según el objetivo último del proceso en Coaching para las técnicas, para el rendimiento, para el desarrollo y para la agenda del ejecutivo (Colomo Palacios & Casado Lumbreras, 2006).
- Coaching personal: Tiene como objetivo final aclarar valores y visiones, y establecer objetivos y acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria (Colomo Palacios & Casado Lumbreras, 2006).

2.5. Coaching en el ámbito Organizacional.

Cabe preguntarse entonces, de qué modo logra el Coaching potenciar el rendimiento de un profesional en una Organización. El Coaching se centra en desarrollar el futuro de la persona apostando en generar un espacio reflexivo para que ésta logre detectar sus ventajas y desventajas, y a partir de allí, actuar en consecuencia (Grant, 2001a).

La demanda del Coaching en el ámbito Organizacional se ha incrementado en los últimos años (Colomo Palacios & Casado Lumbreras, 2006). Esto se debe a su efectividad en el desarrollo del personal, y el logro de un equilibrio adecuado entre la vida privada y profesional de los trabajadores. Lo anterior se ve facilitado por la elevada adaptabilidad y flexibilidad del Coaching a las circunstancias y necesidades de la empresa. Es decir, tiene en cuenta tanto la realidad de la Organización, como las características de las personas que la conforman (Vidal Salazar et. al., 2011).

En este sentido, Sanhueza Zamora (2007) hace hincapié en la importancia de que la implementación del Coaching se adecúe al entorno de la persona y de la institución, resultando de esto una suerte de traje a medida que tenga en cuenta las necesidades particulares de la demanda.

Es preciso, para que el proceso del Coaching sea exitoso, que el Coach tenga un conocimiento profundo de la estrategia de la empresa y que lleve a cabo su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizacionales (Vidal Salazar et. al., 2011).

Para el Coaching Ontológico, según Rafael Echeverría (2009) los directivos de las Organizaciones del futuro requerirán, cada vez más, adquirir las competencias propias de un Coach. Esto implica identificar los obstáculos que obstruyen tanto el desempeño como el aprendizaje de los trabajadores e implementar acciones capaces de disolverlos. Lo cual no significa que la resolución de un obstáculo lleve a que este desaparezca, sino que “al disolver un primer obstáculo y expandir la capacidad de acción de un individuo o equipo, sólo pasamos a un nivel diferente en el que se manifestarán nuevos obstáculos. La tarea del Coach no se detiene” (Echeverría, 2009).

Sin embargo, el Coaching no debe entenderse como un proceso unilateral, sino interactivo, entre un Coach que actúa como entrenador, y una persona o grupo de personas, que buscan realizar cambios profundos, y con ellos, alcanzar o lograr objetivos personales prefijados, que a su vez estén alineados a los de la organización (Vidal Salazar et. al., 2011).

Acerca de los beneficios que este proceso ofrece, Sanhueza Zamora (2007) afirma que el Coaching “no sólo ha irrumpido en el ámbito de la Gestión del Talento Humano como una herramienta que facilita el rendimiento y favorece el desarrollo de la Organización, sino que también contribuye al crecimiento personal del individuo que pertenece a ella (p. 38)”.

Cabe destacar que para ello es necesario que los nuevos líderes y directivos de las Organizaciones deben adquirir una mirada sistémica de totalidad, lo cual requiere de una formación especial, y por ende, deberán ser capacitados para ello (Echeverría, 2009).

Respecto a esta mirada sistémica de totalidad, el Coaching Ontológico propone el modelo OSAR para llevar a cabo intervenciones en pos de lograr mejoras en los resultados, ya sea en el ámbito profesional como personal. Este modelo se basa en, y desarrolla, cuatro elementos que lo conforman, que son el Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados.

El modelo OSAR fue desarrollado por Rafael Echeverría (2009) y permite visualizar el proceso que se desarrolla en diferentes circunstancias para generar Resultados, que

remiten a una Acción llevada a cabo por un determinado tipo de Observador. Estos resultados, en numerosas ocasiones, están influidos por condicionantes del comportamiento humano que limitan nuestras acciones. Dichos condicionantes que son visibles de la acción humana, son aquellos como las predisposiciones biológicas, la capacidad de adquirir competencias, los cambios en la tecnología, los factores emocionales y las habitualidades.

A estos condicionantes visibles del comportamiento humano se le pueden agregar dos, que el ser humano puede no ser capaz de identificar de manera consciente, y que resultan indispensables al momento de definir la manera en cómo actúa. En términos de Echeverría (2009) “nos referimos, en primer lugar, al observador que somos y, en segundo lugar, a los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido, y a las posiciones que hemos ocupado en ellos” (p. 26). Frente a estos condicionantes que no pueden ser identificados por la propia persona, suele requerirse la intervención de alguien que le posibilite aprender y desarrollar la capacidad para reconocerlos.

Teniendo en cuenta lo desarrollado hasta aquí, y a partir del reconocimiento de los aportes que brinda el Coaching al ámbito Organizacional, es que puede inferirse que el mismo constituye una herramienta de suma importancia y enriquecedora para la Gestión de Recursos Humanos; particularmente para el subsistema de Desarrollo del Capital Humano. En razón de esto último, es que resulta relevante el estudio de la implementación de los procesos de Coaching en el ámbito Organizacional en la actualidad de la Ciudad de Córdoba.



METODOLOGÍA

Capítulo 4



4. METODOLOGÍA

Participantes

El universo de estudio del cual se tomó la muestra comprende a Coaches que hayan aplicado Procesos de Coaching en empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Específicamente los entrevistados seleccionados constituyeron una muestra conformada por nueve Coaches que trabajan o trabajaron para Compañías Privadas de la Ciudad de Córdoba.

El criterio muestral empleado fue *no probabilístico*, lo cual significa que los casos seleccionados no son necesariamente representativos del total de la población. Tomando como base este criterio, la elección de la muestra fue *intencional u opinático*, es decir que se seleccionaron aquellos sujetos cuyas características se consideraron pertinentes a los fines del presente trabajo de investigación (Vieytes, 2004).

Instrumentos

La técnica por excelencia para relevar las manifestaciones y expresiones, que brinda contenido enriquecedor para el análisis, es la *entrevista*. Ésta permite desplegar una situación conversacional con aquellos individuos que son del interés de estudio, sirviéndose de un “modo válido de generar y analizar discursos de los sujetos que conforman un segmento o población en estudio” (Merlino, 2009, p. 114). La entrevista aplicada en el presente estudio fue *semi-estructurada*, es decir, estuvo orientada por preguntas definidas previamente a los fines de abarcar todos los temas de interés, pero que sin embargo, no limitó la flexibilidad para modificarlas en el transcurso de la entrevista, permitiendo profundizar en aquellas cuestiones que el entrevistador considere importantes. El instrumento utilizado para sustentar la implementación de dicha técnica fue la *guía de pautas*; la misma estuvo conformada por una serie de preguntas que fueron utilizadas durante la entrevista semi-estructurada como disparadores para obtener la información de interés. Dichas preguntas siguieron un orden establecido, que fue desde las más abiertas y generales, a la búsqueda de datos más específicos.

La guía de pautas estuvo conformada por cinco grandes ejes temáticos principales, cada uno de los cuales contuvo una serie de preguntas pertinentes a las temáticas propuestas. A modo de síntesis, el esquema general que se utilizó, y al cual se podrá acceder en forma completa consultando el anexo del presente trabajo, fue el siguiente: *1 Conceptualización*

y *Contextualización*, ¿Cuál es tu formación como Coach? ¿Cómo definirías al Coaching?; 2 *Propósito de la Organización a la hora de solicitar Coaching*, ¿Cuáles son los principales motivos de demanda? ¿Cuáles son las áreas en donde más se está aplicando el Coaching?; 3 *Metodología de Implementación*, ¿Cómo es el desarrollo del proceso? ¿Se aplica de manera interna o externa?; 4 *Efectos y repercusiones*, ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas y negativas para la compañía? ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas y negativas para las personas? ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación del proceso?; 5 *Aportes al área de Recursos Humanos*, ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Procedimiento

A los fines de llevar adelante la investigación y responder a los objetivos planteados, el tipo de estudio que se llevó a cabo fue *Descriptivo*, debido a que se pretendió indagar acerca de las formas en que se gestiona el Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Resultó de interés diferenciar y estudiar diversos aspectos de análisis referidos a la Gestión del Coaching en la Ciudad de Córdoba, ya que la información específica previa sobre ésta temática resultaba escasa.

Para lograr un análisis que consiga la profundidad del conocimiento sobre cómo la temática estudiada se desarrolla en las empresas del sector seleccionado, se consideró pertinente trabajar desde una perspectiva *Cualitativa*, es decir, que permita prestarle principal atención a los aspectos del contenido y el conocimiento, en lugar de enfocarse en la clasificación y la medición de variables. De esta forma fue que se abordó el trabajo de investigación efectuado buscando poner el foco en las cualidades intrínsecas del fenómeno (Vieytes, 2010).

El procedimiento llevado a cabo durante el proceso de investigación estuvo conformado por una serie de acciones programadas con anterioridad, a los fines de lograr los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

La primera acción a gestionar fue el contacto con Coaches que hayan trabajado en organizaciones privadas, a quienes se les explicó el motivo por el cual se los contactó solicitando tomar información en relación al modo de gestionar los procesos de Coaching en las empresas privadas, para lo cual fueron entrevistados nueve Coaches. Se acordó un encuentro donde se les comunicó la necesidad de grabarlos o registrar de algún modo sus manifestaciones.

A partir de la delimitación del Marco Teórico y de la definición de una serie de temas a relevar en la instancia de entrevistas, fue que se elaboró la *Guía de pautas* a los fines de obtener información pertinente a los objetivos del estudio.

Posteriormente de realizadas las entrevistas, se inició el procesamiento de la información para extraer las ideas centrales del material recopilado. Estas ideas fueron analizadas detenidamente a través de una grilla de análisis de contenido, con motivo de obtener los datos esquematizados para comenzar su interpretación.

Luego de obtenida la información de las entrevistas, la siguiente instancia fue definir como unidad de análisis una serie de temas para comenzar a organizar el procesamiento del material, en base al interés de esta investigación. En palabras de Cáceres (2003):

... es posible que el investigador esté interesado en conjuntos de palabras no delimitadas explícitamente, sino a través de sus significados, lo que puede llevar a seleccionar más de una frase o más de un párrafo. En estos casos, es más propio hablar del “tema”, esto es, una proposición relativa a un asunto (p. 61).

A modo de instancia siguiente se definieron y establecieron una serie de categorías que permitieron agrupar los datos recabados con el objetivo de arribar a una descripción del tema de interés (Cáceres, 2003), siendo este abordar las formas en que se implementa el Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Específicamente definiendo a través de qué medios se lleva adelante, con qué fines y cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica para formar a sus colaboradores.

Luego de este análisis, los datos obtenidos fueron integrados en una conclusión final a la que Cáceres (2003) llama *La integración final de los hallazgos*. Es decir, “... todo el desarrollo analítico de la aproximación cualitativa de contenido que se ha expuesto, se vierte en la síntesis final del estudio” (p.75).



RESULTADOS

Capítulo 5

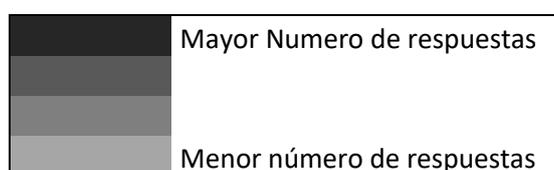


5. RESULTADOS

Presentación Descriptiva de Resultados

El presente apartado tiene como finalidad brindar una síntesis y análisis de los datos recabados a partir de la muestra seleccionada para el desarrollo de esta investigación.

Para ello se expondrán una serie de tablas con los datos obtenidos y categorías establecidas y organizadas en orden descendiente, representada en escalas de tonos grises, donde el más oscuro indica un mayor número de respuestas, y el más claro un menor número de éstas.



Debido a que la cantidad de respuestas varía en función de cada pregunta y variable estudiada, no se cuantificaron las mismas sino que se identificaron por cantidades y porcentajes en cada uno de los casos particulares.

Su estructura se encuentra organizada según 5 ejes principales que orientaron el estudio, estos son:

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching,
2. Propósitos de las Organizaciones a la hora de solicitar Coaching,
3. Metodología de Implementación del Coaching en las empresas,
4. Efectos y Repercusiones del Coaching,
5. Aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos,

La presentación de dichos puntos se basa en el propósito de dar respuesta a los interrogantes iniciales del presente trabajo de investigación.

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching

En el cuadro que se presenta a continuación se expone la información obtenida respecto al primer eje de estudio, relacionado a cuál es la formación de los profesionales, tanto previa a su formación en Coaching, como la específica para ejercer como tales, y también una posible definición de lo que significa el Coaching a partir de las disciplinas que influyeron en su conformación y específicamente aplicado a las empresas en la actualidad.

Tabla 1:

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
1.1. Formación de los Profesionales		
Administración de Empresas (27%)	Profesionales que posean algún tipo de formación en Administración de Empresas	"Yo soy Licenciada en Administración." "Yo soy Licenciado en Administración." "... soy Licenciada en Administración de Empresas."
Recursos Humanos (27%)	Profesionales que posean algún tipo de formación en Recursos Humanos	"Maestrando en Administración de Recursos Humanos y Dirección de Empresas. Diplomado en Gestión de Recursos Humanos." "... me especialicé en Recursos Humanos (...) haciendo tecnicaturas y postgrados." "Mi formación de base fue terciaria (...) en el área de Recursos Humanos. De pronto soy una de las primeras. (...) Después (...) hice un postgrado, acá no existía todavía la carrera de Recursos Humanos. Hice un master en España, en Madrid, en la escuela de Negocios. (...) Yo era consultora ya... Hicimos el Master éste de Recursos Humanos. (...) Y después yo me fui apoyando en distintas capacitaciones acá, en Chile, en Bolivia, en distintos lugares en lo que hace a Recursos Humanos."
Psicología (18%)	Profesionales que posean algún tipo de formación en Psicología	"Soy Psicólogo, especializando en Psicología del trabajo y las Organizaciones."
		"Mi formación básica es Psicólogo (...) Soy Licenciado en Psicología."
Contabilidad (18%)	Profesionales que posean algún tipo de formación en Contabilidad	"Soy Contadora Pública, recibida de la Universidad Nacional." "Tengo un título universitario de Contador Público."
Ingeniería Electrónica (9%)	Profesionales que posean algún tipo de formación en Ingeniería Electrónica	"Yo soy Ingeniera Electrónica, dedicada al Management."

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
1.2. Formación de los Coach		
Newfield Consulting (88%)	Entrevistados que se formaron como Coaches en la escuela Chilena de Rafael Echeverría	<p>"Coach en formación, por la escuela Newfield Consulting de Rafael Echeverría..."</p> <p>"Las dos formaciones en Coaching las hice en Chile..."</p> <p>"...Lo hice en Chile, en la escuela de Rafael Echeverría."</p> <p>"Recibida de Coaching Ontológico, en la línea de Rafael Echeverría, en Chile."</p> <p>"Me formé como Coach Ontológico particularmente, de la mano de Rafael Echeverría en Chile."</p> <p>"Me formé como Coach, en la escuela de Rafael Echeverría."</p> <p>"... viajando a Chile, me metí (...) en la Diplomatura en Coaching Ontológico."</p> <p>"Lo comencé acá con la Empresa de Chile, con Newfield..."</p>
A&T (12%)	Entrevistados que se formaron como Coaches en la escuela Argentina A&T	"...nos inscribimos en la tercer promoción de AyT que es la de Tani Sturich y Alicia Agüero, que es una escuela muy avalada, muy formada. Acá en Córdoba..."
1.3. Definición del Coaching		
Disciplina (50%)	Definición, consideración o mención del Coaching como una Disciplina	<p>"... para nosotros el Coaching es una disciplina ..."</p> <p>"Mucho de esta disciplina lo que te ayuda es a reflejarte cómo sos..."</p> <p>"El Coaching es una disciplina todavía tan nueva..."</p> <p>"... hoy creo yo que se está constituyendo como una disciplina."</p> <p>"En esta disciplina, hay un objeto de estudio definido, ..."</p> <p>"Esto pasaría a ser, o estar siendo, una suerte de disciplina muy incipiente y empezando."</p>
Herramienta (41%)	Definición, consideración o mención del Coaching como una Herramienta	<p>"Algunos dicen que es una herramienta..."</p> <p>"... el Coaching es una herramienta que te permite facilitar el aprendizaje ..."</p> <p>"... me parece que el Coaching es una herramienta práctica."</p> <p>"... el Coaching (...) es una gran herramienta de aprendizaje personal..."</p> <p>"... creo que es una herramienta muy poderosa."</p>

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
Técnica (9%)	Definición, consideración o mención del Coaching como una Técnica	"... también aparece como una técnica."
1.4. Disciplinas que influyeron en su formación		
Filosofía (35%)	Consideración o mención de la Filosofía como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	<p>"En nuestra línea de trabajo, el mundo filosófico es muy fuerte y muy profundo." "Yo creo que Filosofía, es fundamental, ..."</p> <p>"Las disciplinas que mayor influencia tuvieron en el origen del Coaching entiendo que es la Filosofía. Esa es la principal disciplina que fue la que impulsó la parte de la ontología del Lenguaje, que fue todo lo que es la base del Coaching Ontológico."</p> <p>"La filosofía, y dentro de lo que es la Filosofía, es la Ontología del Lenguaje. Vos acordate que para nosotros el Coaching es una disciplina que está debajo del paraguas de la Ontología del Lenguaje."</p> <p>"... desde el punto de vista teórico, la Filosofía te va mostrando la historia, cómo fue el aprendizaje, cómo pasamos de aquel orador y aquel receptor pasivo, a una interrelación activa."</p> <p>"El Coaching lo que me parece maravilloso es que legitima al otro, el otro es un legítimo otro, eso es lo que inclusive dice Maturana, desde la filosofía."</p>
Psicología (29%)	Consideración o mención de la Psicología como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	<p>"... toma cosas de otras disciplinas, puede tomar algunas cosas de la (...) psicología..."</p> <p>"... la Sociología y la Psicología están vinculadas. Filosofía, Sociología y Psicología serían las tres ramas de las cuales siento que más influyeron."</p> <p>"... yo la verdad que trato de evitar decir que tiene una corriente psicológica. Independientemente que me parece que cada vez que trabajamos con seres humanos siempre aparece la psicología."</p> <p>"... desde ya que aparece la Psicología atrás de... Pero no como la función de un Psicólogo, sino el aprender a interpretar, el aprender a comunicarse, el aprender a estar con el otro."</p> <p>"No está claro la diferencia de campos de acción que son compartidos entre Psicólogos y Coaches. Y el Coach dice que sólo se supedita a procesos de aprendizaje, no de cura."</p>
Sociología (12%)	Consideración o mención de la Sociología como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	<p>"... la Sociología y la Psicología están vinculadas. Filosofía, Sociología y Psicología serían las tres ramas de las cuales siento que más influyeron."</p> <p>"Que sí toma cosas de otras disciplinas, puede tomar algunas cosas de la (...) Sociología..."</p>

1. Contextualización y Conceptualización del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
Management (12%)	Consideración o mención del Management como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	"Sí hay algunas ramas que están más vinculadas al Management, como un Management muy nuevo, que tiene que ver con un Management que está empezando a mirar a la interacción entre los distintos agentes de la gestión de una empresa y que a partir de ahí, también está empezando a nutrir desde los espacios de competencias, y de competencias que ya tiene desarrolladas el Management." "Todo lo que desarrolló el Management y todo el espacio que aún le falta por desarrollar. Por lo cual empieza a ser una multidisciplina la que engloba la situación del Coaching."
Epistemología (6%)	Consideración o mención de la Epistemología como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	"Que sí toma cosas de otras disciplinas, puede tomar algunas cosas de la (...) Epistemología..."
Historia (6%)	Consideración o mención de la Historia como Disciplina que influyó en el surgimiento y/o desarrollo del Coaching	"Yo creo que (...) historia, la historia del hombre, de dónde nacemos, de dónde surge todo, desde la escritura, la forma de comunicarnos, cómo aprendimos a comunicarnos."

Tabla 1: Categorización de Variable 1: Contextualización y Conceptualización del Coaching (Fuente: Elaboración propia)

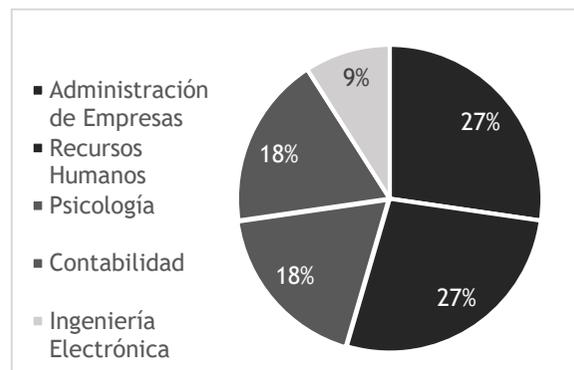


Imagen 1: Formación de los profesionales (Fuente: Elaboración propia)

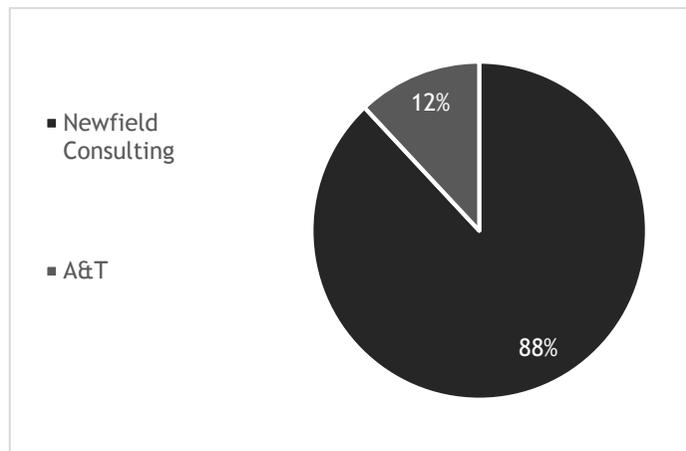


Imagen 2: Formación de los profesionales como Coaches (Fuente: elaboración propia)

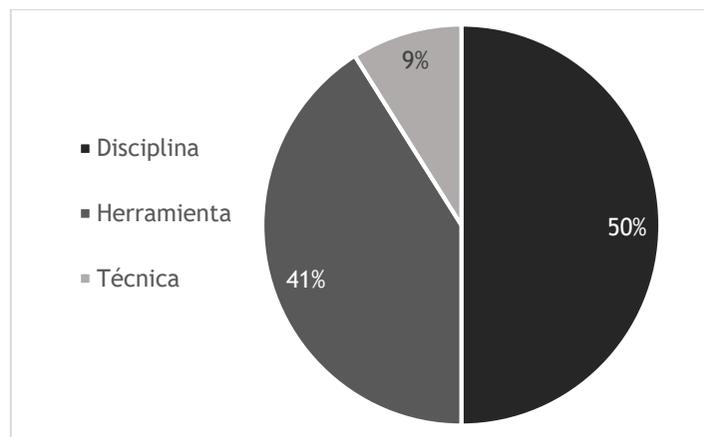


Imagen 3: Definición del Coaching (Fuente: Elaboración propia)

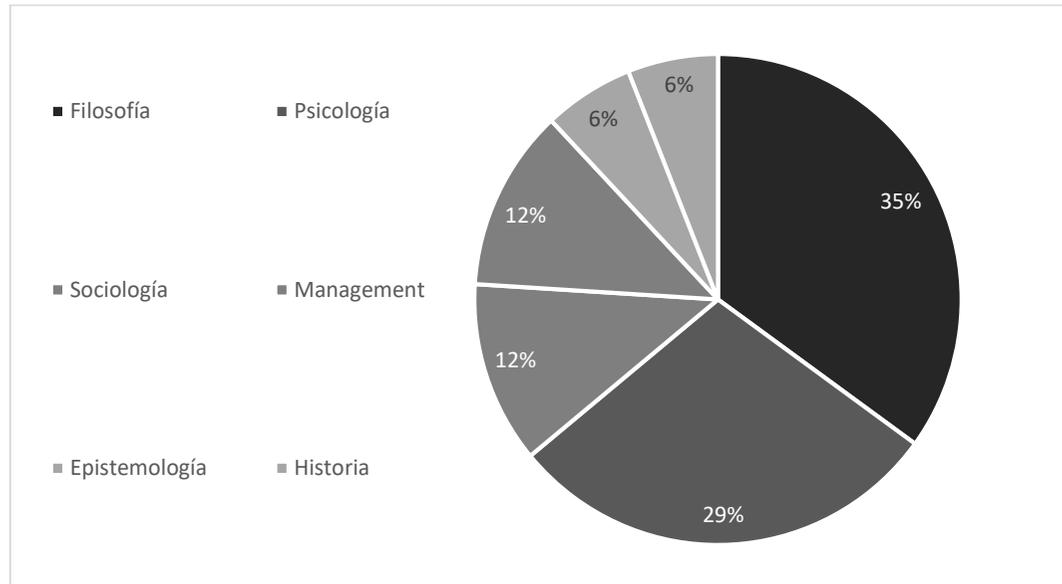


Imagen 4: Disciplinas que influyeron (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a la formación de los profesionales entrevistados que actualmente ejercen como Coaches en empresas privadas de la Ciudad de Córdoba, puede evidenciarse la presencia de una gran diversidad de carreras, entre las cuales se identifican las profesiones de Administración de empresas, Psicología, Contabilidad e Ingeniería Electrónica. Sumado a esto, también se registra que tres de los nueve entrevistados cuentan con algún tipo de formación relacionada a la Gestión de Recursos Humanos. Vale mencionar al respecto, que no es requisito excluyente un nivel de formación superior para capacitarse y ejercer como Coach.

De la mano de lo anterior, y en relación a la formación específica como Coach, los resultados arrojan que ocho de los nueve entrevistados se han formado en la escuela de Newfield Consulting en Santiago de Chile, y sólo uno se formó en la escuela A&T en Córdoba, Argentina. De igual manera, ambas escuelas se posicionan bajo el mismo lineamiento teórico del Coaching Ontológico, cuyo mayor referente es Rafael Echeverría, de acuerdo a la mayoría de los entrevistados.

Al momento de indagar acerca de una posible conceptualización del Coaching, los datos dan cuenta de la dificultad para aislar una definición única y universal de lo que significa el mismo. Surgen de esto distintas interpretaciones, e incluso en algunos casos dificultades para distinguir al Coaching como una Disciplina, una Herramienta o una Técnica. Respecto a esto último las afirmaciones que predominaron entre las respuestas de los entrevistados son aquellas que hicieron referencia al Coaching como una Disciplina, en segunda instancia como una Herramienta, y menor medida como una Técnica.

Es importante destacar por último, que según los entrevistados, numerosas han sido las disciplinas que influyeron en el nacimiento y posterior desarrollo teórico y práctico del Coaching Ontológico a través del tiempo, pudiendo subrayarse a partir de los datos recabados la primacía de la Filosofía como la disciplina que mayores aportes ha brindado a su conformación. En menor medida, pueden reconocerse los aportes de otras áreas del saber reconociéndose, según los datos recopilados la influencia de disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Historia, la Epistemología, y actualmente el Management.

2. Propósitos de las Organizaciones a la hora de solicitar Coaching:

Posteriormente se pretendió indagar respecto de los propósitos de las organizaciones al momento de solicitar la intervención a través del Coaching, arrojando como resultados los datos que se exponen en el siguiente cuadro.

2. Propósitos de la Organización a la hora de solicitar Coaching		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
2.1 Principales motivos de la demanda de Coaching		
Desarrollo y Promoción Humana (38%)	Motivos de demanda referidos a al desarrollo y potenciación del ser humano, y el fomento de sus capacidades y competencias, tanto en sus aspectos personales como profesionales.	<p>"Hay personas que me dicen 'yo le pedí al jefe un Coach porque la verdad es que hay cosas que yo tengo ganas de revisar'..."</p> <p>"... también se puede usar para que el que está bien, esté mejor."</p> <p>"Para una promoción. Yo he laburado en empresas en las que a partir de evaluaciones de potencial, deciden ayudar a personas que tienen potencial, para potenciar aún más. Aspectos que no están potenciados del todo, que se puedan potenciar."</p> <p>"Cada uno de los trabajadores tiene alguna competencia técnica, por eso desarrolla su tarea individual. Pero tiene muchos obstáculos desde sus emociones, desde su comunicación con otros... ese es el punto principal."</p> <p>"... tiene que ver con el desarrollo de competencias..."</p> <p>"Porque creo que las Organizaciones están siendo cada vez más conscientes de que el ser humano es una persona que trabaja dentro de la organización. Necesita sentirse que está en un lugar en donde puede mostrar lo que sabe, puede decir no sé, puede decir me equivoqué, y puede también sentir que tiene capacidad de potenciarse él mismo con lo que es..."</p> <p>"... yo trabajo con áreas de operaciones donde quieren desarrollar líderes. (...) Entonces, se trabajan desde el Coaching. Tienen competencias de base, pero que no han sido desarrolladas."</p>
Comunicación (27%)	Motivos de demanda referidos a aspectos del lenguaje y del intercambio comunicacional dentro de la Organización	<p>"Comunicación, conversaciones y emociones, directamente."</p> <p>"Que no es otra cosa que, por ejemplo, trabajar con las modalidades del habla, trabajar con la escucha, trabajar con el manejo de la gestión emocional, la posibilidad de fundar juicios..."</p> <p>"... me fui a Recursos Humanos, y le pedí si podían encontrar mejores herramientas para poder conversar con las personas."</p> <p>"En una empresa... Donde haya comunicación el Coaching está presente..."</p> <p>"... rápidamente podés darte cuenta que tiene herramientas muy interesantes, y esas herramientas, al ser lingüísticas generan comunicaciones y mundos diferentes."</p>
Resultados (23%)	Motivos de la demanda que apuntan a obtener mejoras en los resultados organizacionales	<p>"Pero todo eso termina en: el funcionamiento como equipo no está dando los resultados que queremos tener."</p> <p>"... tiene que ver (...) con encontrarse que cuestiones que las personas intentaron solucionarlas por sí solas (...) sea a nivel personal, o sea a nivel profesional, y todavía no le encuentran la vuelta de tuerca."</p>

2. Propósitos de la Organización a la hora de solicitar Coaching		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
		"... siento que hoy las organizaciones tienen un espacio que no están pudiendo resolver, y que en ese espacio de no resolución (...) surge la posibilidad de abrir un espacio de Coaching." "... fijábamos metas, y cuando llegaba el momento de medirlas, las metas no se alcanzaban. (...)"
Resolución de Problemas (6%)	Motivos de la demanda que apuntan a resolver diversas problemáticas que se le presentan a la Organización	"Para lo que sea, tenemos un conflicto, (...) entonces en base a las cosas que le puedan estar sucediendo, Recursos Humanos dice necesitamos un Coach o no necesitamos un coach."
Trabajo en equipo (6%)	Motivos de la demanda que apuntan a obtener mejoras en el trabajo en equipo	"... es más común que te llamen para ver cómo hacemos para trabajar mejor como equipo. O cómo hacemos para fortalecer el equipo, cómo hacemos para afianzar el equipo, para alinear el equipo."
2.2. Solicitantes del Coaching		
Recursos Humanos y/o Gerencia (100%)	Demandas de Coaching llevadas a cabo tanto por los sectores de Recursos Humanos, por la Gerencia de la Compañía, o por ambas en conjunto.	"De forma disímiles en realidad, puede ser que en algún momento venga un gerente que me diga (...) yo necesito un proceso para alguien. (...) También puede ser el Departamento de Recursos Humanos el que vehiculiza la demanda (...) Hay empresas... Distintas áreas piden a asesores en Recursos Humanos que les consigan una respuesta posible para algo que les está pasando, y Recursos Humanos evalúa si esto tiene que ver con el Coaching o tiene que ver con otro tipo de asesoría." "Las demandas de Coaching generalmente vienen de las áreas de Recursos Humanos, porque el perfil de Recursos Humanos es un perfil (...) que entiende la importancia de las conversaciones, entiende lo que es el Coaching. Muchas veces las gerencias no lo entienden. Las gerencias generales, sin embargo, (...) una vez que (...) ven los efectos del Coaching en sus equipos de trabajo... Cada vez la solicitan más." "En los planos ideales (...) la gerencia le plantea a la gerencia de Recursos Humanos inconvenientes, y entre gerencia y Recursos Humanos imaginan distintos espacios, y dentro de esos espacios una de las alternativas es el Coaching. A diferencia de otras empresas que tienen menos grados de madurez donde el gerente echa mano directamente y pide por su cuenta, dejando de lado a Recursos Humanos. (...) Siento yo, que dependiendo (...) de la empresa, la madurez, hace o de alguna forma define, cómo es el proceso de búsqueda, selección y contratación del servicio. Me toca trabajar con empresas grandes que hacen diseños conjuntos (...) que son posibilidades de atravesar la organización de forma integral, y otros que más de forma espasmódica un Gerente tiene una iniciativa a través de un consultor (...), pero que finalmente el sistema no se ve afectado..." "Los pedidos que me están haciendo, en algunos casos vienen directamente de la dirección..." "... dentro de una empresa debiera ser Recursos Humanos, o a lo mejor la dirección... A lo mejor la decisión es de la gerencia pero le tiene que pedir a Recursos Humanos que la gestione. Depende quién detecte la necesidad."

2. Propósitos de la Organización a la hora de solicitar Coaching		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
		"Los requerimientos habitualmente vienen desde Recursos Humanos. En mi caso, me ha pedido casi siempre Recursos Humanos. (...) Es muy diverso, yo no te podría decir que en mi caso yo lo ponga en un área. Los requerimientos vienen o de la dirección, o de Recursos Humanos."
2.3. Áreas de la empresa donde más se aplica el Coaching		
Todas las áreas por igual (44%)	Consideraciones o menciones de que el Coaching es aplicado a todas las áreas por igual	"En cualquier área (...) donde por medio de las conversaciones, de la generación de nuevos resultados y la coordinación de acciones, permita la generación de resultados y la corresponsabilidad de todos los implicados. No está supeditado a un área." "A mí me llaman de todas (las áreas). He laburado con Recursos Humanos, con áreas comerciales, con áreas tecnológicas, de IT, con Administración pila de veces, con área de producción. La verdad que para mí, ninguna en común más que otras." "Es la definición de una empresa de querer cambiar su estilo de liderazgo, y esto va inherente a todas las áreas. Si vos formas un área solamente, esa área toma una característica particular, de un modelo de liderazgo particular, con una personalidad propia, pero que no se contagia al resto. Y entonces, perdés eficiencia a nivel de equipo." "Las áreas donde más se está aplicando... En realidad no veo un área concreta donde se aplique."
Comerciales (23%)	Consideraciones o menciones de que el Coaching es aplicado principalmente al área Comercial	"Siento que las áreas comerciales, siento que ellos ven que esta competencia conversacional también puede ser parte de una competencia específica de su puesto." "Han hecho una última capacitación en el área comercial del banco, y realmente los resultados y la interrelación han mejorado muchísimo."
Recursos Humanos (11%)	Consideraciones o menciones de que el Coaching es aplicado principalmente al área de Recursos Humanos	"Donde más se utiliza seguramente es en el área de Recursos Humanos de una empresa. Pero que esa parte de Recursos Humanos tiene conexión con todos. Entonces, en dónde se necesita más... Donde más comunicación hay."
Sistemas (11%)	Consideraciones o menciones de que el Coaching es aplicado principalmente al área de Sistemas	"... han agarrado anteriormente el área de sistemas, que tiene toda una particularidad también."
Administración (11%)	Consideraciones o menciones de que el Coaching es aplicado principalmente al área Administrativa	"Y te diría más, los que más tienen problemas de comunicación son de administración, los operativos, entonces ahí es donde tengo que hacer más Coaching..."
2.4. Aplicación en los distintos Niveles Jerárquicos		
	Consideraciones que den cuenta de si se está aplicando o no el	"... para generar una cuestión de Coaching tiene que ser desde la cúpula hacia abajo con políticas de la Organización." "Te diría que gerencia y mandos medios son como el gran grupo de personas con las que trabajo."

2. Propósitos de la Organización a la hora de solicitar Coaching		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
Gerencia o Dirección (55%)	Coaching en la Gerencia o Dirección	<p>"El grupo de Dirección son todos Coaches."</p> <p>"En el caso mío particular, fue como herramienta personal porque ocupo un cargo de gerente y tenía un equipo de trabajo que no sabía cómo liderarlo en esos aspectos."</p> <p>"Sí veo que se aplica en los niveles jerárquicos. De mandos medios para arriba, es donde hoy más demandas hay."</p> <p>"... siento que está en planos directivos y mandos medios."</p> <p>"El tema es que si tus mandos superiores no están preparados tenés vos menos posibilidades..."</p> <p>"Acá en "Banco X" se ha ido avanzando de niveles más altos hacia abajo, pero yo creo que lo que debería mejorar es esto no tenga que ser a demanda."</p> <p>"... el proceso de Coaching uno a uno, sí te podría decir que está en cascada desde arriba hacia abajo. Lo que pasa es que, no el Coaching, pero las capacitaciones en Ontología del Lenguaje, capacitación en la comunicación, capacitación en equipos de alto desempeño, capacitación en emocionalidades, eso quizás ya cae en niveles más bajos. Y no es Coaching. Son capacitaciones en temáticas de Coaching. El proceso de Coaching uno a uno sí te podría decir que todavía está arriba."</p> <p>"Los directores de una organización sí o sí debieran ser personas competentes en las comunicaciones. Hablamos del líder Coach, que justamente es esto. La persona en su principal virtud o talento está en las competencias conversacionales."</p> <p>"... yo ya hablo con directores directamente. Y sí, porque a veces desde la dirección no logran llegar a sus gerentes o a sus mandos medios. Todo depende del nivel de autocrítica que tenga cada empresa."</p>
Mandos Medios (25%)	Consideraciones que den cuenta de si se está aplicando o no el Coaching en Mandos Medios	<p>"Te diría que gerencia y mandos medios son como el gran grupo de personas con las que trabajo."</p> <p>"Yo estoy trabajando mucho con Mandos Medios."</p> <p>"Sí veo que se aplica en los niveles jerárquicos. De mandos medios para arriba, es donde hoy más demandas hay."</p> <p>"... siento que está en planos directivos y mandos medios."</p> <p>"Trabajo con Mandos Medios, donde tienen que comunicarse con su gente y no saben cómo hacerlo. Y es una de las cosas más complicadas, porque la realidad es que la comunicación (...) es transversal a cualquier acción... Liderazgo, trabajo en equipo, lo que sea."</p>
Operativos (10%)	Consideraciones que den cuenta de si se está aplicando o no el Coaching en los Operativos	<p>"Operarios todavía no, obviamente que sería productivo, el tema es que si no se bajan las cosas de arriba hacia abajo, en cascada, no vamos a lograr nunca resultados. Y creo que un proceso que se ha iniciado hace no más de 2 o 3 años, va a llevar un tiempo."</p> <p>"En lo personal tuve una experiencia con una importante empresa de acá de Córdoba que trabajó mandos de la primera línea. Pero es sólo una experiencia, y no conozco a otros colegas (...) que haya habido experiencias de trabajar con mandos operativos."</p>

2. Propósitos de la Organización a la hora de solicitar Coaching		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
Toda la Organización (10%)	Consideraciones que den cuenta si se está aplicando o no el Coaching en todos los niveles jerárquicos por igual	<p>"Para mí lo ideal es que lo reciban todos (...). No te digo que todos van a ser diplomados en Coaching, pero que por lo menos reciban las competencias de alguna manera. Que los que se forman como diplomados en Coach (...) a nivel de líderes principales, empiecen a volcar esas competencias en líderes de segundo nivel, tercer nivel, cuarto nivel. Tratar de llegar con una cascada de conocimientos a nivel de competencias genéricas que logre que se produzca esto de que cuando hablo entiendo un poco de juicios, de afirmaciones, de indagación... Acá en "empresa X" se aplica así."</p> <p>"... El Banco X ha hecho una capacitación de sus 6200 empleados, completa. Donde al colaborador se le daba de manera virtual (...). Tenía un padrino, (...) había ejercitación... Poder trabajar con interacciones, y este padrino, que tenía a cargo unas 20 personas, recibía respuestas. Y estos padrinos habían sido capacitados personalmente en Buenos Aires por estas personas, y ahí hacían un efecto cascada. Yo creo que es, que es muy rico..."</p>

Tabla 2: Categorización de Variable 2: Propósito de la Organización a la hora de solicitar Coaching (Fuente: Elaboración propia)

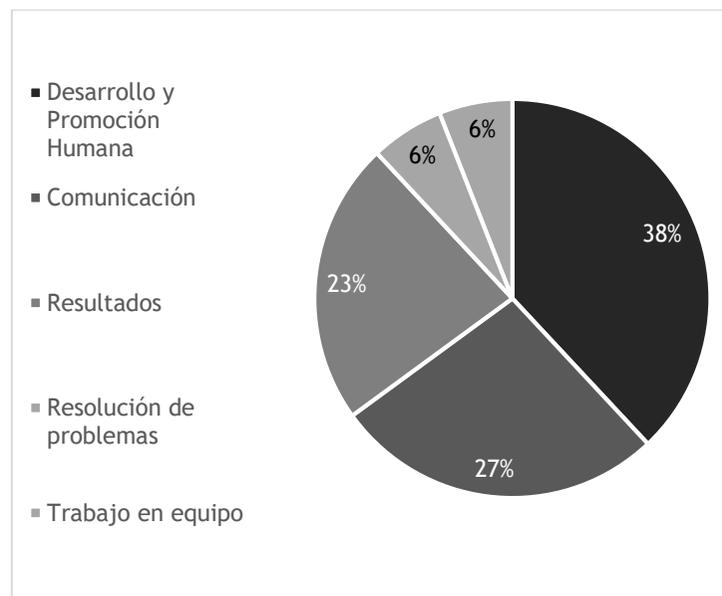


Imagen 5: Principales motivos de demanda (Fuente: Elaboración propia)

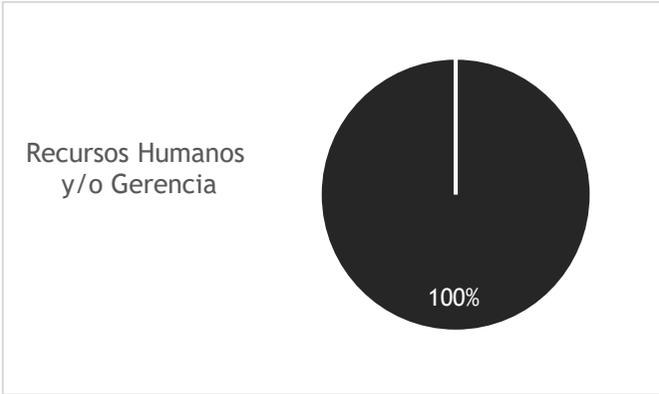


Imagen 6: Solicitantes del Coaching (Fuente: Elaboración propia)

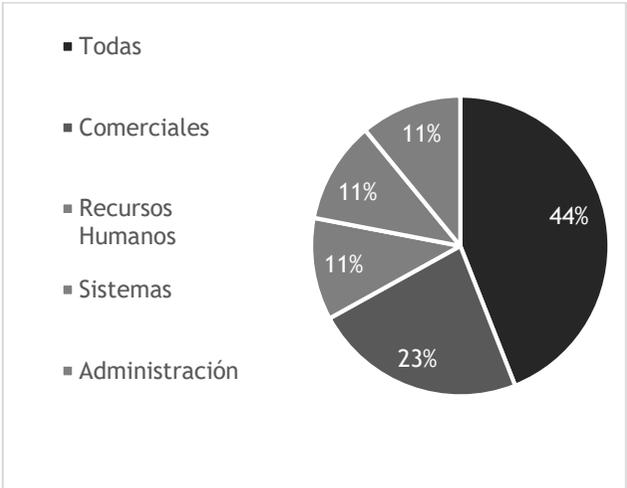


Imagen 7: Áreas de la empresa donde más se aplica (Fuente: Elaboración propia)

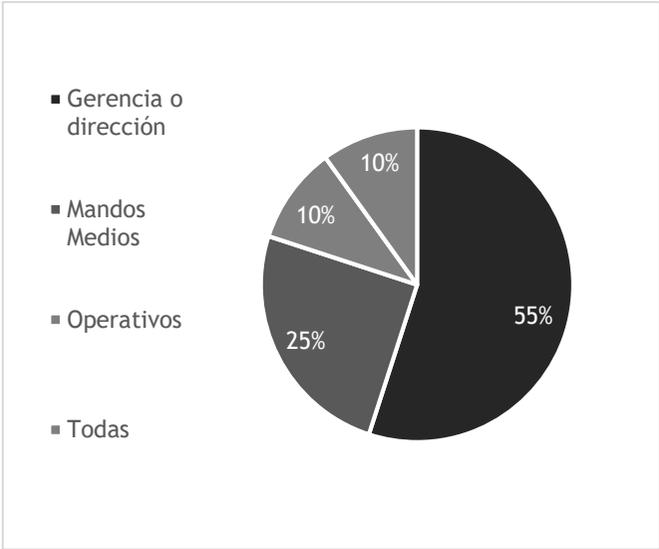


Imagen 8: Niveles Jerárquicos donde más se aplica (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo a los entrevistados, en cuanto a los motivos por los cuales las Organizaciones están solicitando procesos de Coaching en la actualidad, se pueden identificar como motivos predominantes aquellos que pueden agruparse en la concepción de Desarrollo y la Promoción Humana, es decir los relacionados al desarrollo y potenciación del ser humano y el fomento de sus capacidades y competencias, tanto en sus aspectos personales como profesionales. En segunda instancia pueden reconocerse aquellos motivos relacionados a la Comunicación y a la obtención de mejoras en los Resultados Organizacionales. Por último, también señalaron la Resolución de problemas y el Trabajo en Equipo como motivos frecuentes, aunque en menor medida, en las demandas del Coaching por parte de las Organizaciones.

Respecto a quién efectiviza esta demanda, puede inferirse a partir de la sistematización de los datos recopilados, que si bien el origen de la demanda no se ubica necesariamente en el área de Recursos Humanos o en la Dirección de la empresa, son éstos quienes principalmente la vehiculizan y concretan. Cabe agregar, sin embargo, que algunos entrevistados señalaron que en ocasiones la Dirección no trabaja en conjunto con Recursos Humanos, canalizando o pidiendo asesoramiento al respecto, sino que muchas veces son ellos (la dirección), quienes directamente solicitan Coaching para determinada persona o área.

En la misma línea con lo anterior, la mayoría de los entrevistados coincide en el hecho de que la aplicación del Coaching sería conveniente que se lleve a cabo en todas las áreas o sectores de la Compañía por igual, al considerar que debería formar parte de la cultura empresarial, haciendo hincapié en las dificultades que podría acarrear el hecho de ser aplicado de forma parcial en algunas áreas de manera independiente. Sin embargo, cuatro entrevistados indicaron que el Coaching es aplicado en algunos sectores más que en otros. Dentro de esta opinión, dos consideran que resulta más útil en aquellas áreas que requieran en mayor medida desarrollar competencias conversacionales para llevar adelante sus tareas y responsabilidades, como lo son las áreas Comerciales y de Recursos Humanos. Otros dos entrevistados, en cambio, consideran que los sectores que más pueden servirse de las competencias que ofrece el Coaching son aquellas áreas que presentan más inconvenientes en estos aspectos, tales como el área de Sistemas (IT) y los sectores administrativos.

Particularmente en lo que se refiere a la aplicación del Coaching en los distintos niveles jerárquicos de una Empresa, siete de los entrevistados coinciden en que donde más se está

aplicando actualmente es en los rangos de Gerencia o Dirección y, en menor medida, en Mandos Medios. Identificándose además, un limitado número de casos en los que el Coaching se ha aplicado a puestos más operativos. Los datos dieron cuenta de que los entrevistados estuvieron de acuerdo en que la aplicación del Coaching sea predominante en esos rangos debido a que la propuesta es que forme parte de una cultura que englobe a toda la Compañía comenzando por las cúpulas empresariales para luego ir contagiando, en efecto cascada, al resto de los niveles. Relacionado a esto último es que algunos datos sugieren que el Coaching debería llegar a ser recibido, de alguna manera, en todos los niveles de la Organización.

3. Metodología de Implementación:

En el cuadro que se expone a continuación se ordena la información relacionada a la Metodología de Implementación del Coaching en las empresas, es decir, técnicas que se utilizan y modalidad de aplicación del mismo, su frecuencia, duración y periodicidad, de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas realizadas.

3. Metodología de Implementación		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
3.1. Lugar desde donde se aplica el Coaching		
Mediante un Coach Externo (43%)	Servicios de consultoría o profesional externo a la compañía que aplique procesos de Coaching	"De las empresas en las que yo laburo, ninguna tiene un área interna que tenga un Coach, Coach que haga Coaching digamos." "Generalmente el Coaching se aplica desde una persona externa a la empresa, porque por ejemplo yo (...) soy gerente de Gestión de Talento en la empresa, pero yo ya tengo un vínculo con los Colaboradores. Entonces (...) yo no puedo hacer Coaching porque ya tengo juicios formados, tengo toda una base que me condiciona. Diferente es alguien externo, a quien ve desde afuera las cosas." "Consultoras externas. En este caso, todo el equipo de la "Empresa X" está trabando acá."
Desde dentro de la compañía (28,5%)	Área, sector o puesto dentro de la compañía que se ocupe de formar colaboradores y/o gestione mediante el Coaching	"Yo desde dentro." "En el caso mío como gerencia de la empresa. La empresa mía no tiene desarrollo de políticas de Coaching."
Tanto desde dentro como fuera de la compañía (28,5%)	Consideración o mención de que el Coaching es aplicado tanto desde dentro de la compañía como desde formadores externos	"Personalmente... A ver, yo por un lado hago Coaching dentro de una empresa, y por otro lado presto servicios de Coaching para otras empresas." "Me ha tocado como consultor externo y me ha tocado internamente."
3.2 Modalidad de Implementación		
Tanto individual como grupal (71%)	Expresiones que dan cuenta de que el Coaching puede ser implementado tanto individual como grupal	"Hay de las dos. Las dos tienen sus beneficios (...) En la grupal se da algo muy lindo, que es que el equipo empieza a trabajar de manera diferente porque se conoce desde otro lugar. La individual permite ayudar a la persona de forma particular." "Ambas cosas. Porque, digamos, en un equipo de trabajo tenés Coaching grupales, porque hay temas en común, y también hay Coaching individuales porque por ahí el aprendizaje que viene haciendo esa persona en grupo depende de su individualidad." "Comúnmente se trabaja tanto en lo individual como en grupal. El individual es el más común, y el grupal (...) está adquiriendo cada vez más énfasis." "Particularmente yo hago Coaching sólo individual. Hay gente que hace Coaching grupal que es un desarrollo nuevo..."

3. Metodología de Implementación		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
		"A veces que es el Coaching individual, otros Coaching grupal."
Individual (29%)	Expresiones que dan cuenta de que el Coaching es implementado de manera individual	"Individuales." "En empresas he capacitado más individual. (...) Yo no sé si en la grupal se podría decir que es Coaching Ontológico el proceso como tal. Por eso yo lo encuadro en una cuestión más de capacitación. Pero sin lugar a dudas en esas capacitaciones se generan movimientos de los integrantes personales que tienen muy buen efecto. (...) No sabría si esto es Coaching Ontológico Grupal. Quizás (...) la interacción del Coaching, en su proceso como tal, con sus etapas, hasta donde yo entiendo yo lo definiría a un nivel individual. Seguramente trabajando en (...) capacitaciones grupales, por ahí surja un trabajo individual con alguien en particular. Estas capacitaciones grupales hacen de disparador en personas para trabajar individualmente (...) lo que cada uno le tocó."
3.3 Desarrollo del Proceso de Coaching		
Descripción de los entrevistados de las maneras en que puede ser llevado a cabo los procesos de Coaching y/o su estructura (100%)		<p>"El Coaching tiene una estructura de trabajo, es decir, la sesión. No son estas las partes, pero digamos tiene un inicio, un desarrollo y un final. El final, después del desarrollo, dependiendo de cuán intenso haya sido, no puede estar supeditado a una variable de tiempo de 50 minutos. La escuela de la que yo formo parte, hasta que la persona no haya cerrado, lo que se abrió no esté del todo estructurado, no cierra. Hay desarmes que son muy fuertes."</p> <p>"No hay una forma metodológicamente hablando fija. Depende mucho de las necesidades de la persona con la que trabajamos o el equipo con el que trabajamos, y con la frecuencia que ellos le pueden dedicar a este proceso. Por lo general hemos cerrado, más, menos, pero siempre hemos cerrados los procesos. ... Y si alguno quiere seguir laburando cosas, se abre la posibilidad de trabajos individuales aparte. A veces yo las pido, y con la empresa yo dejo abierto. ... Yo voy a pedir 7 como proceso genérico, pero llegado al caso, si necesitamos más porque hace falta cerrar algo, yo ya aclaré con la empresa que voy a tomar un par de sesiones más."</p> <p>"... nosotros acá en "empresa X", se da lo que es el efecto cascada, es decir se va formando al grupo principal de dirección, y el grupo principal de dirección replica sobre otros grupos, sobre sus propios equipos o sobre sus equipos multidisciplinares. Se hacen formaciones anuales, de 30 o 40 personas de funcionarios elegidos, y así se va tratando de equiparar, equilibrar todo el equipo."</p> <p>"Se hace la enseñanza desde lo conceptual, lo teórico, lo práctico, la corporalidad, la emoción y el habla, entran los tres elementos."</p> <p>"En general las personas se abren muchísimo, y hay una emocionalidad muy fuerte. Eso no quiere decir... cada sesión se cierra en sí misma."</p> <p>"... normalmente son reuniones de conversación, son conversaciones. Pasa que tenemos técnicas para desarrollar una conversación digamos. Lo que tratamos de hacer es el contexto adecuado de la conversación, no en cualquier lugar, ni en cualquier momento, se debe abrir una conversación, y esa conversación debe quedar cerrada para no lastimar a las personas. Eso es muy importante."</p>

3. Metodología de Implementación		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
		<p>"El desarrollo del proceso es... Primero se releva la demanda de la empresa, una vez que se releva la demanda de la empresa, lo que se hace es una reunión con el Coachee para generar contexto. Luego de eso, las primeras sesiones, tiene que ver con hacer un diagnóstico y validar que lo que la empresa ve es lo que realmente necesita la persona o hay algo detrás."</p> <p>"Hay una llegada, una creación de contexto, una situación puntual que se trae porque el Coaching se inicia cuando una persona manifiesta una situación que no está pudiendo resolver de forma satisfactoria. Ese es el punto de inicio de una interacción de Coaching. Habitualmente se lo busca poner en los términos más concretos posible... Espacio que les cuesta muchísimo a los gerentes, con lo cual nosotros hacemos esfuerzo en ver qué sería para ellos desplazamiento. Siento que tal colaborador no escucha, eso es un juicio. Ese juicio nosotros le pedimos fundamentar. Cuando ellos fundan ese juicio, le pedimos que lo hagan desde el punto de vista de las afirmaciones. Las afirmaciones serían, por ejemplo, que yo siento que no me escuchan porque cuando yo le estoy hablando, el me quita, me retira la mirada, y se pone a chequear el celular... Cuando le pido algo que después no lo hace. Entonces buscamos ese tipo de afirmaciones para que después podamos, además de poder mostrárselas a la otra persona, siempre y cuando esté la autorización, poder marcar claros desplazamientos y concretos, que son cortitos pero poderosos para algunos. El Coaching busca mucho más que eso, pero desde esos espacios cortitos inician espacios poderosos, porque también el otro va percibiendo los cambios y a partir de ahí se abren otros tipos de vínculos. Por supuesto que cuando el contexto está creado, la confianza está generada, hay un anclaje a algo que se vino trabajando en la sesión, ciertos tipos de invitaciones (...) pueden ser sumamente representativas de una posibilidad de aprendizaje."</p> <p>"Primero, el Coach qué hace, se reúne con el banco y le pregunta 'bueno, a ver, qué como banco querés hacer con este trabajo' 'y bueno, quiero por ejemplo, que cambie la proactividad del equipo. Quiero que haya menos conflictos y discusiones con el jefe y sus colaboradores. Entonces ¿el Coach qué hace? los conoce a ambas partes, y de paso trabaja integral, trabaja en todos, hay un espacio donde uno puede hablar 'che qué es lo que está pasando'..."</p> <p>"Todo depende de... Mirá, yo tengo en este momento (...) voy a una empresa que (...) han decidido desarrollar 4 líderes. Que es uno de Recursos Humanos, uno de Administración, uno de Comercial y uno de Operaciones. Entonces qué hacemos, hacemos Coaching individual y personal un miércoles, y el miércoles siguiente hacemos Coaching grupal con Capacitación. (...) Con la confidencialidad que eso requiere y todo. Y es muy interesante porque los quiebres que se van planteando ellos solos, después como los han ido resolviendo aparecen como una posibilidad en una reunión grupal. Entonces es un aprendizaje muy lindo, (...) en el sentido de decir 'a ver, ¿qué necesitamos...?' 'Trabajar esto, pero aparte trabajar en equipo.' Entonces bueno, salió y está saliendo re bien. (...) Pero es increíble los resultados. Y hay veces que es individual, y hay veces que con otro grupo de empresas nos vamos los gerentes y se hace fuera de la empresa, y es individual y grupal. Todo depende de cómo lo tengas que tratar."</p>
3.4 Técnicas que se utilizan		
	Expresiones que hacen referencia a las	"Las herramientas que yo utilizo son algunas distinciones como conversaciones, o sea puedo distinguir con ellas competencias conversacionales."

3. Metodología de Implementación

Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
<p>Conversaciones (53%)</p>	<p>Conversaciones como técnica de intervención utilizada por el Coaching</p>	<p>"... tiene que ver con una conversación haciendo foco en un tema en particular que haya que querer trabajar: No me sale hacer esto."</p> <p>"tenemos una metodología para interpretar y escuchar de forma activa lo que la persona dice, y tratar de devolverle lo que uno escucha, y si es posible intervenirla. Nosotros le llamamos intervenir, que es hacer que su cuerpo y su emoción también trabaje, no solo su lenguaje. Son conversaciones, con una metodología."</p> <p>"Todo conversacional, y por supuesto también espacios de corporalidad. Nosotros hablamos de conversaciones pensando en cuerpo, emoción y lenguaje. En los tres dominios."</p> <p>"... nosotros entendemos, que el lenguaje es cuerpo, emoción y lenguaje. Con lo cual, dentro de esa conversación, poder mostrarle la estructura de coherencia entre lo que está diciendo, con lo que está sintiendo conjuntamente con lo que su corporalidad muestra, es la forma que nosotros entendemos de mirar si hay situaciones que podamos mostrarle y desde ahí quizás generar palancas de aprendizaje."</p> <p>"Todo eso se hizo con conversaciones (...) efectivas, con conversaciones que aprendimos que hay espacios de aprendizaje, que la tarea se hace, y después de que se hace, tiene que haber un espacio donde nos juntemos a ver cómo se hizo, qué se puede mejorar."</p> <p>"... ¿el Coaching qué promueve? La buena comunicación. Esa es la principal herramienta."</p> <p>"Fundamentalmente es un proceso conversacional en donde las posibilidades de constituirse en un observador distinto, en un sujeto distinto, llegada o dada una determinada situación de confianza que se genera con la persona, uno puede demostrarle o llevarlo a un espacio de indagación o como de preguntas a los cuales el otro no está tan habituado."</p> <p>"Fundamentalmente, todo lo que es relacionado con las competencias genéricas, que es la comunicación, (...) hablemos de afirmaciones, practicar la indagación, más la indagación que ser propositivo, básicamente eso."</p>
<p>Fundamentación de Juicios (18%)</p>	<p>Expresiones que hacen referencia a la fundamentación de juicios como técnica de intervención utilizada por el Coaching</p>	<p>"... otro tema que nos sirvió muchísimo es fundamentar juicios... el chismerío, el radiopasillo (...) Sigo insistiendo mucho, trato de que por lo menos en aquellos lugares donde intervengo 'qué es lo que va a sumar lo que estás por decir' 'por qué me lo decís', la famosa fundamentación de juicios, inquietud, cuáles son las afirmaciones concretas que tenés (...) Cuando pedís afirmaciones concretas se caen un montón de juicios. '¿Cuál es tu estándar que tenés?', '¿podés fundamentar el juicios contrario?' (...) Y eso ha educado mucho a las personas."</p> <p>"Siento que tal colaborador no escucha, eso es un juicio. Ese juicio nosotros le pedimos fundamentar. Cuando ellos fundan ese juicio, le pedimos que lo hagan desde el punto de vista de las afirmaciones. Las afirmaciones serían, por ejemplo, que yo siento que no me escuchan porque cuando yo le estoy hablando, el me quita, me retira la mirada, y se pone a chequear el celular... Cuando le pido algo que después no lo hace. Entonces buscamos ese tipo de afirmaciones para que después podamos, además de poder mostrárselas a la otra persona, siempre y cuando esté la autorización, poder marcar claros desplazamientos y concretos..."</p> <p>"Fundamentalmente, todo lo que es relacionado con las competencias genéricas, (...) hablemos de juicios..."</p>

3. Metodología de Implementación

Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
Modelo DEI y OSAR (12%)	Expresiones que hacen referencia al modelo DEI y al modelo OSAR como técnica de intervención utilizada por el Coaching	<p>"He utilizado lo que se denomina el modelo DEI y OSAR. El modelo DEI es el modelo que es el Diseño Estratégico de Identidad, y el modelo OSAR es el modelo que toma el sistema, el observador, el resultado y acción."</p> <p>"Te dije recién del modelo OSAR, que toma... Observador, acción, resultados, en un sistema. Los resultados que estoy teniendo ahora, se generan porque antes hice una acción. Esto que genera acá, lo que yo puedo hacer es aprender a hacer nuevas acciones, que me van a llevar a nuevos resultados. Por medio de la técnica conversacional voy a poder modificar esto. Esto se denomina aprendizaje de primer orden, y no es Coaching Ontológico todavía. Ahora, en el modelo que te dije recién, este observador, genera diferentes tipos de acciones, que generan resultados. Cuando por medio de las competencias de la conversación logro modificar, si se quiere, cierta posición del observador. Esa modificación del observador va a generar nuevas acciones que van a traer nuevos resultados. Y a esto se lo denomina aprendizaje de segundo orden. Y recién ahí se puede hablar de Ontología. Con la Ontología busco cambiar el ser, y consigo una concepción desde ahí. ... El sistema equilibra para que quede ahí arraigado."</p>
Actos Lingüísticos (12%)	Expresiones que hacen referencia a los actos lingüísticos como técnica de intervención utilizada por el Coaching	<p>"Entonces acá permanentemente estamos viendo esas declaraciones. Creo que es básico."</p> <p>"Fundamentalmente, todo lo que es relacionado con las competencias genéricas, (...) hablemos de afirmaciones..."</p>
Biodanza (5%)	Expresiones que hacen referencia a la Biodanza como técnica de intervención utilizada por el Coaching	<p>"Trabajamos fundamentalmente con biodanza... Hay dos ejercicios de Biodanza muy lindos, que uno es el caminar solo, donde vos detectás y registrás la manera en la que vos caminás (...) de la mano con otro (...). Y vos te das cuenta ahí cómo arrastrás a veces a esas personas. Entonces... Y eso lo llevás a tu equipo, vas arrastrando personas sin detectar cuál es el ritmo del equipo. Y si quiero llevar un ritmo más rápido no es arrastrando gente, y que se vayan pelando las rodillas, es 'señores en las conversaciones tenemos que ir más rápido', es mostrándoles."</p>
3.5 Cantidad de sesiones que suele durar el Proceso		
Aproximadamente de 5 a 10 sesiones (38%)	Expresiones que indiquen que el proceso de Coaching tiene una duración aproximada de 5 a 10 sesiones	<p>"Dependiendo de lo que hay que trabajar, yo nunca he laburado más de 7 sesiones de Coaching."</p> <p>"Serán dos meses, 8 sesiones..."</p> <p>"Personalmente entiendo que más de diez sesiones no, porque entiendo que el Coaching es un proceso que tiene un comienzo y un fin con un objetivo, pero conozco Coaches que tienen muchas sesiones, y hay Coaches que tienen 5. Yo entiendo que depende de la persona, mínimo 5 y máximo 10."</p> <p>"Depende. Comúnmente en las organizaciones 5 sesiones, con una persona individual."</p> <p>"Nosotros lo que hacemos son 6, 6 reuniones, en las cuales una es con la empresa sola, y ahí aclaramos y dejamos por escrito qué es lo que la empresa quiere para que después lleguemos al final del proceso hablemos sobre estas competencias que querían desarrollar. Se trabaja con el Coachee unas 3, 4 sesiones. (...) Después hay una nueva sesión, donde se incorpora ya lo que es el tema entre un jefe y este colaborador. Y ahí me pongo a trabajar con el colaborador... Bueno, llega un momento</p>

3. Metodología de Implementación		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
		donde trabajamos todos juntos, involucro ambas partes. Y después hay una última sesión donde estamos todos juntos, está Recursos Humanos..."
Dependiendo de la demanda (31%)	Expresiones que indiquen que la duración del proceso del Coaching depende de la demanda particular	"Intentamos adecuar las posibilidades del Coaching, del Coachee, las posibilidades de la empresa." "Que la persona requiera de más sesiones, va a depender mucho de la persona si quiere o no más sesiones. Nosotros empoderamos a la persona para que tome la decisión si quiere continuar o no con más sesiones." "La cantidad de sesiones tienen que ver con la necesidad de la persona." "También tiene que ver con el nivel de profundidad con que cada empresa quiere tocar cada una de las temáticas."
Aproximadamente de 1 a 4 (23%)	Expresiones que indiquen que el proceso de Coaching puede tener una duración aproximada de 1 a 4 sesiones	"Yo no obligo, sino que digo por lo menos vayamos un mes transitándolo juntos de acuerdo al problema, que tiene que ser una vez por semana..." "Yo entre 3, y he tenido algunos..." "Con algunos gerentes cuando son cuestiones muy puntuales menos de un mes."
Más de 10 (8%)	Expresiones que indiquen que el proceso de Coaching puede tener una duración de más de 10 sesiones	"... en una empresa en sucesión, empresas grandes... Y he estado un año. (...) Porque tenés que aprender a ser director, menos no. (...) Entonces trabajar todo un año todo lo que es gestión, la responsabilidad, la gente a cargo, liderazgo, la comunicación, o sea absolutamente todo (...) Entonces desarrollar todas las competencias, y eso a mí me llevó un año."
3.6 Frecuencia entre sesiones		
Semanalmente (62%)	Expresiones que indiquen que la frecuencia entre sesiones de coaching suelen ser de aproximadamente 1 vez por semana	"... a veces semanalmente..." "Semanales, tal vez." "... se puede hacer semanal, es depende de lo que se tenga que trabajar..." "El Coaching, en lo individual sí, semanalmente. Y los talleres (...) yo considero que por grupo es una vez por semana." "... que tiene que ser una vez por semana (...). Todo depende de lo que se trae."
Entre 15 y 20 días (25%)	Expresiones que indiquen que la frecuencia entre sesiones de coaching pueden ser cada 15 o 20 días	"A veces cada 15, (...) a veces cada 20 días. Yo trato de que no sea cada más de cada 20 días, porque los espacios se distancian mucho y el proceso va sufriendo como lagunas." "... se puede hacer (...) depende de lo que se tenga que trabajar, (...) quincenal."
Depende de los requerimientos (13%)	Expresiones que indiquen que la frecuencia entre sesiones de coaching se adaptan a los requerimientos de las partes involucradas	"La periodicidad de la misma, depende mucho del requerimiento de la persona."

3. Metodología de Implementación		
Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
3.7. Duración de la sesión		
Entre 1 hora, y 1 hora y media. (60%)	Expresiones que den cuenta de que la duración de cada sesión de Coaching es de aproximadamente entre 1 hora y 1 hora y media.	"Duran entre una hora, y una hora y media, más o menos." "Generalmente la duración de una sesión es de una hora y media, cuando es particular." "No más de una hora, hora diez, hora y media." "Y la duración aproximada es de una hora y media." "La sesión de Coaching individual debiera estar durando una hora, hora y cuarto." "De una hora y cuarto, una hora y media."
Menos de 1 hora. (20%)	Expresiones que den cuenta de que la duración aproximada de cada sesión de Coaching es de menos de 1 hora.	"El encuentro entre Coach y Coachee, depende del Marco Teórico que vos tengas, algunos son más cerrados y otros más abiertos. Quienes son cerrados son 50 minutos y tienen que cumplir una serie de patrones adentro." "... y 45 minutos, más-menos. 30', 45', una hora."
Más de 1 hora y media. (20%)	Expresiones que den cuenta de que la duración de cada sesión de Coaching puede ser de más de 1 hora y media.	"El encuentro entre Coach y Coachee, depende del Marco Teórico que vos tengas, algunos son más cerrados y otros más abiertos. (...) Quienes son abiertos pueden ser hasta dos o tres horas. Pero también pueden ser de 50 minutos." "Los grupales pueden ser un poco más. Dos horas, de dos a tres horas."

Tabla 3: Categorización de Variable 3: Metodología de Implementación (Fuente: Elaboración propia)

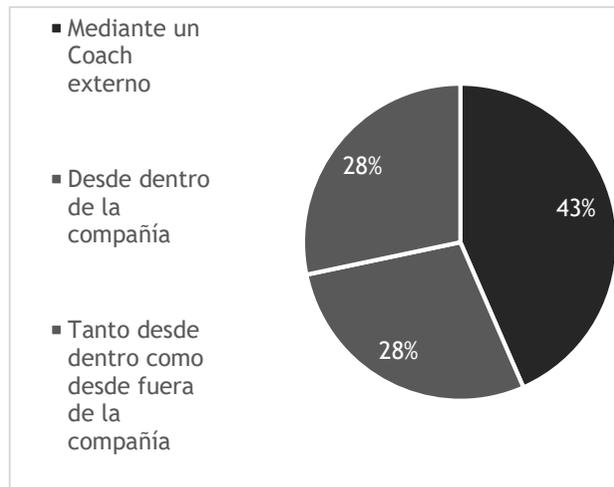


Imagen 9: Lugar desde donde se aplica el Coaching. Fuente: Elaboración propia

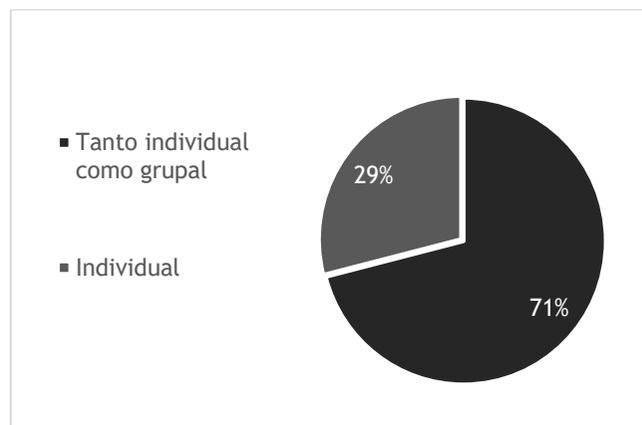


Imagen 10: Modalidad de implementación. (Fuente: Elaboración propia)

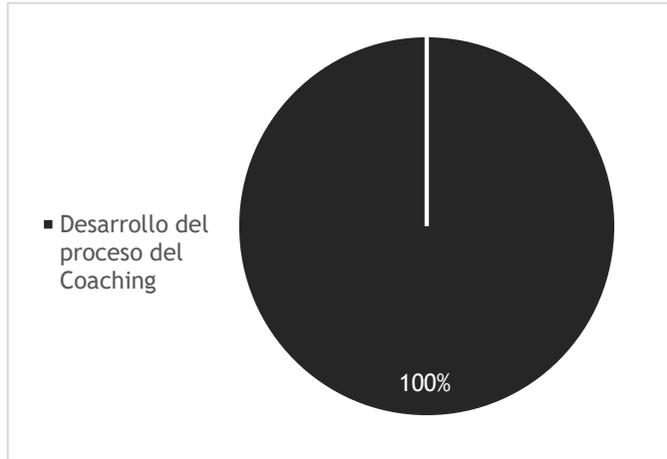


Imagen 11: Desarrollo del proceso de Coaching. (Fuente: Elaboración propia)

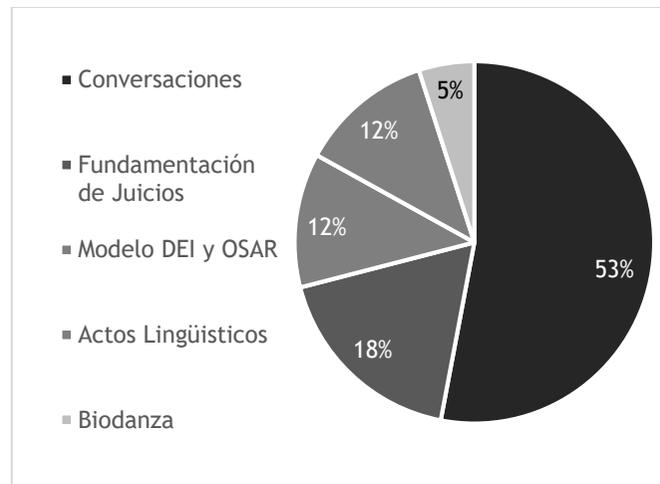


Imagen 12: Técnicas que se utilizan (Fuente: Elaboración propia).

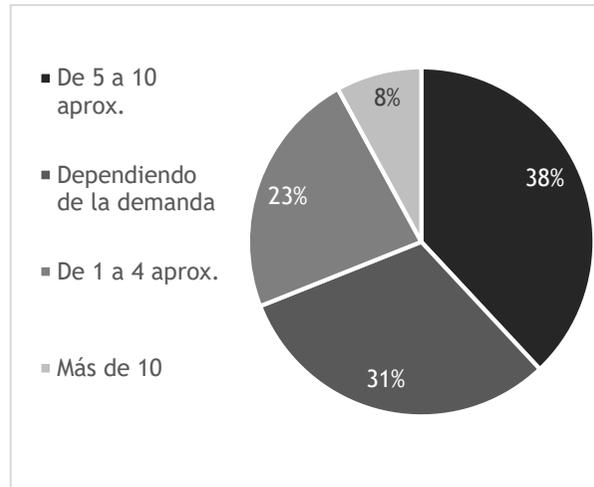


Imagen 13: Cantidad de sesiones que suele durar el proceso (Fuente: Elaboración propia)

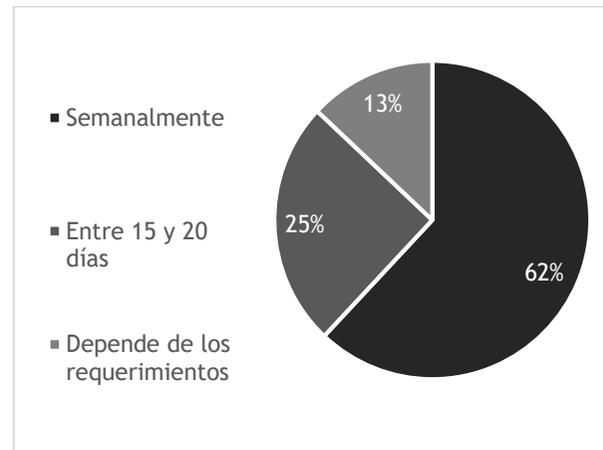


Imagen 14: Frecuencia entre sesiones (Fuente: Elaboración propia)

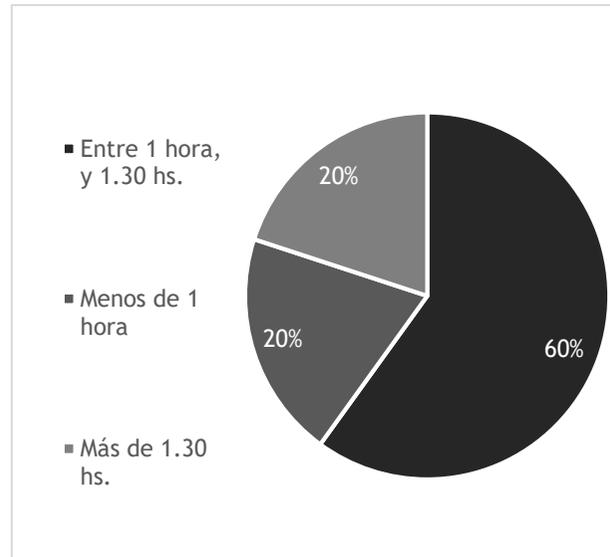


Imagen 15: Duración de las sesiones (Fuente: Elaboración propia)

Un mayor número de datos indica que el Coaching se aplica mayormente de forma externa a la Compañía. Un entrevistado fundamentó esto basado en el hecho de que poseer un vínculo con los trabajadores puede convertirse en un obstáculo al momento de aplicar los procesos de Coaching. Sin embargo, también se presentan casos en los cuales el Coaching se aplica desde dentro de la Compañía, aunque no necesariamente en un área de la empresa dedicada a ello, sino que puede darse el caso de algún profesional formado en Coaching que gestione sus equipos de trabajo utilizando esas herramientas. Cabe destacar que algunas respuestas también afirmaron que el Coaching se aplica en igual medida desde dentro de la Organización misma, o contratando servicios de consultoría externa.

En otra de las categorías, se pretendió indagar respecto a si el Coaching se aplica tanto en forma individual como grupal. Ante esto, la información recabada indica que los procesos se llevan a cabo indistintamente, es decir que pueden realizarse tanto de manera individual como de manera grupal, o ambos de forma combinada, como hace explícito el entrevistado número nueve. Sin embargo, dos de los nueve entrevistados señalaron que en el caso de ellos el Coaching es aplicado sólo de manera individual, poniendo de manifiesto uno de ellos su duda respecto a la consideración de los procesos grupales como procesos de Coaching propiamente dichos.

En cuanto al desarrollo del proceso del Coaching en sí se identifican diversas descripciones del mismo, algunas de las cuales hacen hincapié, por un lado, en que existe una estructura definida, pero que sin embargo no es exactamente la misma que describen los distintos entrevistados. En razón de lo cual no es posible establecer una estructura universal del proceso. Por otro lado, algunos entrevistados destacaron que el Coaching no está sujeto a una estructura definida con anterioridad, sino que depende en mayor medida de cada circunstancia particular y del contexto.

Un punto en común que puede identificarse en diversas entrevistas es la afirmación de que los procesos de Coaching, tanto en lo que se refiere a los procesos en general como en las sesiones en particular, deben contar con un cierre de los mismos a los fines que no queden cuestiones sin resolver, con la posibilidad de ofrecer espacios extra para trabajar cuestiones en caso de que los Coachees así lo requieran.

En cuanto a las técnicas que se utilizan en los procesos de Coaching se puede señalar que cinco son las más mencionadas entre los datos recogidos. Es importante observar que

estas técnicas son herramientas, ejercicios y/o instrumentos que aplican específicamente los profesionales del Coaching Ontológico. Las técnicas que predominan son las referidas a las Conversaciones, en tanto el Coaching permite a través de este modo de intervención, distinguir, trabajar y desarrollar Competencias Conversacionales necesarias para cada persona, abarcando los tres aspectos que la componen: Emoción, Corporalidad y Lenguaje.

En segundo lugar, se encuentran las referidas a técnicas que se enfocan en la Fundamentación de Juicios, es decir poder justificar y explicar a partir de hechos lo que la gente expresa sobre otras personas o situaciones, a los fines de lograr la mayor objetividad posible.

En tercer lugar, las que aluden a la utilización de los modelos DEI (Diseño Estratégico de Identidad) y OSAR (Observador, Sistema, Acción y Resultados), como modelos específicos para el análisis e intervención en los resultados obtenidos y esperados.

En cuarto y quinto lugar se encuentran las técnicas referidas a los Actos Lingüísticos, tales como las Declaraciones y las Afirmaciones, y a la implementación de herramientas provenientes de otras disciplinas, como la Biodanza.

Siguiendo una misma línea respecto a la Metodología de Implementación del Coaching, se consultó acerca del promedio de sesiones que puede tener el mismo pudiendo observarse entre los datos que según la mayoría de los entrevistados el proceso tiene una duración de entre 5 a 10 sesiones. De igual manera, algunos dieron cuenta de que la cantidad de sesiones requeridas no se puede determinar previamente, sino que va a depender de la demanda particular y del contexto, adaptándose de manera flexible a lo que sea requerido. Se encuentran también respuestas que indicaron, por un lado, que el proceso de Coaching puede llevarse a cabo en aproximadamente entre una y cuatro sesiones y, por otro, que puede demandar más de diez sesiones, siendo, estas últimas dos consideraciones extremas las menos frecuentes entre las respuestas.

En cuanto a la frecuencia entre una sesión y la siguiente se puede distinguir, a partir de la información recabada, una gran coincidencia en que la misma debe ser de forma semanal. Existe también, aunque en menor medida, quienes indicaron que la frecuencia puede ser entre quince o veinte días, haciendo hincapié en que exceder este límite podría implicar distanciamientos excesivos y lagunas en el proceso. Por último, un entrevistado considera

que la frecuencia debe adaptarse a las necesidades de la persona o de la organización de manera flexible.

Como última categoría relevada acerca de la Metodología de Implementación del Coaching se indagó acerca de la duración aproximada de cada una de las sesiones. En relación a esto último, los datos indican que según la mayoría de los entrevistados las sesiones de Coaching suelen durar entre una hora, y una hora y media. Para otros, sin embargo, la duración de las sesiones es menor a una hora, y han sido los menos quienes han expresado que las sesiones suelen durar más de una hora y media.

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching:

Luego de recabar información respecto a la metodología de Implementación del Coaching se indagó y se pretendió analizar acerca de los efectos y repercusiones del mismo, tanto para la compañía como para las personas según los datos presentados en la tabla que se expone a continuación. En base a este objetivo es que se interrogó a los entrevistados sobre las consecuencias positivas y negativas para las Organizaciones y las personas, sobre los obstáculos con los que se encuentra el Coaching al momento de su aplicación, sobre si se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados, y de qué manera, y sobre el tiempo de visualización de los efectos del Coaching.

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
4.1. Consecuencias positivas para la compañía		
Motivación y Contención (23%)	Expresiones que hagan referencia a aspectos relacionados con la motivación y/o contención como consecuencias positivas que genera el Coaching en las Compañías	<p>"Las personas se empezaron a soltar, se armaron de confianza, a que el error convive permanentemente cuando uno hace cosas (...) el error es para aprender, es un punto de partida para mejorar..."</p> <p>"Y ver que la empresa apoya también esto, inspira una confianza, y eso... Gran parte se logró, por poder expresar y por entender que el pedir, creando un contexto y sabiendo que puede haber un no y lo acepto, es una herramienta que antes no usaban y que hoy la usan."</p> <p>"No digo que sea sólo el Coaching, pero creo que estar en un lugar donde te sentís contenido, donde no te sentís agredido, donde le das sentido a tu trabajo... Donde sí hay un problema, tenés dónde recurrir para hablarlo... Eso ha descomprimido muchísimo a algunas personas que son muy sensibles. Antes las personas que querían hablar, el jefe lo miraba mal, o él preguntaba y 'ooh otra vez preguntando' entonces te inhibís..."</p> <p>"... concretamente, los resultados económicos. (...) A ver, cuánto tuvo que ver el Coaching, cuánto tuvo que ver la parte técnica, y... La parte técnica obviamente tuvo mucho que ver porque mejoramos el proceso... Ahora, pudimos hacerlo y llevarlo a cabo bajo un contexto motivacional muy distinto.</p> <p>"... para la empresa, motivación por el solo hecho de que el empleado sepa que están pensando en él."</p>
Mayor compromiso y asunción de responsabilidades (23%)	Expresiones que aludan al logro de un mayor compromiso y/o asunción de responsabilidades como consecuencias positivas que	<p>"Se logra realmente (...) un compromiso total para con la institución."</p> <p>"... convertir a las personas en mucho más responsables de lo que eran."</p> <p>"... hay un elemento que nosotros trabajamos que es la promesa, que para nosotros es un compromiso y empezamos a creer en cada uno de nosotros porque prometemos cosas (...) Con uno mismo, y con otros. En realidad lo que (...) hago, es coordinar acciones con otros, y vos me prometes cosas que vas a hacer. Entonces yo debo creer, y vos las debes cumplir. Confianza, para mí es eso."</p>

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching

Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
	genera el Coaching en las Compañías	<p>"... la cultura del banco (...) era que trabajan a través del miedo (...), 'si hay algunos grises no me hago cargo porque son de otro', y eso de no hacerme cargo era lo que hacía fracasar a mis objetivos. Hoy en día, alguien que ve un gris lo agarra y lo suelta cuando lo ha dirigido a quien va a tomar el tema. Lo que es un gran cambio cultural..."</p> <p>"... otra cosa muy importante es me hago cargo de los grises, me hago cargo de aquellas cosas porque del otro lado hay un cliente..."</p>
Mejoras en la Comunicación (18%)	Expresiones que hagan referencia a la obtención de mejoras en la comunicación como consecuencias positivas que genera el Coaching en las Compañías	<p>"... cuando se hace en forma integral, el cuerpo de dirección toma una forma de comunicación muy diferente a que si no tenés las competencias. Entonces (...) cuando los líderes de una empresa están formados en Coaching, lo que hace es que entre ellos la comunicación sea muy diferente."</p> <p>"... comienzan a ver cómo conversar ..."</p> <p>"Ha parado el radio pasillo bastante. Y también hace que la energía entonces no se pierda en esto."</p> <p>"A nivel Organizacional para mí alinea muchísimo lo que son las comunicaciones. Muchísimo. Yo te digo que en las empresas con las que yo trabajo, los mails que lamentablemente traen tanto ruido, o los chats internos, es impresionante los problemas que traían y cómo se han ido destrabando a través del Coaching. Y realmente comenzar a escuchar al otro desde otro lugar. Es eso, cambias tu observador."</p>
Mejoras en los Vínculos laborales (18%)	Expresiones que hagan referencia a la obtención de mejoras en los vínculos laborales como consecuencias positivas que genera el Coaching en las Compañías	<p>"A mí me gusta mucho la confianza que adquieren las distintas personas dentro del equipo cuando saben conversar..."</p> <p>"En (...) situaciones en donde la gente se siente no escuchada, donde espacios de dignidad están puestos en duda, donde el respeto y la confianza no son generalmente los valores que la gente enuncia en sus vínculos laborales, la posibilidad de la Ontología del Lenguaje te brinda eso."</p> <p>"... genera en el otro un acercamiento, genera confianza, que es la basa para cualquier cumplimiento de promesas."</p> <p>"... provocaba, o terminaba en una carpeta médica. (...) Tenemos mucho menos ausentismo por enfermedades. Yo creo, estoy convencido, que muchas enfermedades es por lo emocional."</p>
Mejoras en la Productividad (14%)	Expresiones que hagan referencia a la obtención de mejoras en la productividad como consecuencias positivas que genera el Coaching en las Compañías	<p>"... la posibilidad de lograr conversaciones efectivas en la organización puede llevar a niveles de productividad realmente muy poderosos, y además a niveles de calidad laboral."</p> <p>"... concretamente, los resultados económicos."</p> <p>"Por lo tanto si realmente lo capitaliza la persona puede, en su propio trabajo, pero no tan solo porque su jefe se lo pide, él mismo encontrar las mejores maneras de hacer lo que tiene que hacer."</p>

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
Mejoras en el desempeño de un equipo de trabajo (4%)	Expresiones que hagan referencia a la obtención de mejoras en los equipos de trabajo como consecuencias positivas que genera el Coaching en las Compañías	"Yo creo que se genera un equipo de alto desempeño gracias a este estilo de liderazgo. Se logra realmente la máxima efectividad del equipo de trabajo."
4.2 Obstáculos para la aplicación efectiva del Coaching		
Falta de regulación de la profesión (50%)	Expresiones que hagan referencia a la falta de regulación del Coaching en el ejercicio profesional como un obstáculo al momento de su aplicación	<p>"El Coaching hoy está queriendo colegiarse a nivel internacional, pero no está colegiado. No hay un ente que regula la profesión. Y yo del Coach, en el nombre del Coach, no del Coaching Ontológico, sino del Coaching, sé, he escuchado de personas que han... abusado de las situaciones asimétricas de poder."</p> <p>"... yo voy a algunas organizaciones donde han tenido experiencias muy fulleras con Coaches, y me dicen 'no, no quiero saber nada con ustedes'. Y cuando dicen ustedes, engloban. A todos nosotros, los que lo hacemos bien y los que lo hacen mal."</p> <p>"... yo creo que la gran crítica que tiene el Coaching hoy es que se ha diversificado tanto, y se ha banalizado tanto esto, que lo hace cualquiera con cualquier tipo de formación (...). Y con eso salen con una suerte de papel que dice Coach... Y me parece que son sumamente peligrosas."</p> <p>"Yo laburo en una empresa, donde lo que nosotros intentamos hacer es dignificar esta disciplina. Es una de nuestras grandes tareas. (...) Y además somos partes fundadores de una organización internacional que se llama la Federación Internacional de Profesionales del Coaching Ontológico. Esa federación, la idea es que empiece a reglar un poco el mundo del Coaching, y quienes estemos dentro de esa Federación seamos como más acreditados, porque en realidad hay escuelas que están siendo acreditadas por esta Federación. También hay una gran pelea en eso sobre quiénes se van a acreditar, cómo, los estándares."</p> <p>"... creo que sí hay algunas impropiedades o gente que sale con el título al mercado, pero creo que eso pasa en (...) cualquier otra profesión (...) pero en el Coaching yo creo que es peor porque vos trabajas con personas. (...) Yo le veo una falta de respeto ahí cuando gente sin experiencia, sin nada, se larga 'ah porque yo soy Coach y allá voy'. (...) Entonces creo que ahí juega en contra de lo que para nosotros queremos que sea una profesión, porque todavía no hay una escuela, ni estamos matriculados, ni nada..."</p>
Depende de las personas (30%)	Expresiones que hagan referencia a que obstáculos en la aplicación del Coaching pueden depender de las	"Te diría que como debilidad, las emociones, porque (...) Las estructuras que tenemos las personas, romper esas barreras suelen ser... Y hay personas que cuando entrás en ese lado, el emocional, empiezan a dudar hasta de si esto es serio, no es serio... Eso es uno de los principales, no defectos del Coaching, sino barreras que puede llegar a tener. A mí misma me pasó."

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching

Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
	personas a quienes se les aplique	<p>"El Coaching es la apertura a un proceso donde vos le podés dar las herramientas a las personas, pero después está en la persona usar eso o no. Entonces sí ha pasado muchas veces diciendo 'este Coach no fue bueno... Mirá esta persona no cambió'. (...) El Coaching lo que abre es posibilidades. Acrecienta posibilidades para que las cosas mejoren. No te garantiza nada, depende mucho del involucramiento."</p> <p>"Yo no sé si tiene que ver con el Coaching en sí o sí... No creo que tenga que ver con la disciplina en sí, sino que tiene que ver con la esencia del ser humano. En algunos casos, hasta como Coach sentís que fuiste positivo y que generaste... Y que en el otro se despertó lo que se tenía que despertar. En otras veces no es tan así, y como estamos hablando de personas que somos tan distintas y miramos cosas tan distintas, no es dos más dos es cuatro."</p>
Que el sistema no acompañe (20%)	Expresiones que hagan referencia a que obstáculos en la aplicación del Coaching pueden depender de que el Sistema Organizacional no acompañe	<p>"A lo sumo puede haber que esta persona empiece a ver las cosas diferentes, y que el grupo no la acompañe..."</p> <p>"... si el sistema de la empresa no está preparada para que uno de sus colaboradores inicie ciertos espacios de conversación basados en el respeto, se generan como tensiones porque el desarrollo y el crecimiento de esa persona, o el aprendizaje o descubrimiento de esa persona, si no es acompañada por el sistema, o por ahí no está pudiendo modificar el sistema, (...) puede ser que entre en una tensión. Con lo cual tienen que ser organizaciones maduras, porque si no uno puede echarle la culpa al Coaching de que un colaborador se termine yendo de la organización. Tiene que alinear, porque desde el Coaching uno toca espacios de desarrollo personal, de crecimiento, de aprendizaje de valoración, con lo cual la organización debe estar lo suficientemente madura para estar dispuesto a que su gente pueda dar y atravesar estos espacios y ellos acompañar como líderes."</p>
4.3 Consecuencias negativas para las Empresas		
No hay (50%)	Expresiones que hagan referencia a que no existen consecuencias negativas para las compañías en la aplicación del Coaching	<p>"Consecuencias negativas creo que no hay."</p> <p>"Yo críticas del Coaching no he recibido."</p>
Negativa de las personas a hacer Coaching (50%)	Expresiones que hagan referencia que una consec. negativa del Coaching para las Organizaciones puede ser que las personas estén en desacuerdo con realizar procesos de Coaching	<p>"O que, como sucede en algunas Organizaciones, se proponga hacer Coaching, y las personas que van a recibir no quieren hacer Coaching y obligadamente tienen que hacerlo."</p> <p>"La crítica más básica es 'yo vengo acá para trabajar. No tengo por qué exponer cuestiones personales'. (...) Entonces, un Gerente que vos lo hacés que baile y que utilice el cuerpo, se siente muy incómodo. Está totalmente fuera de su zona de Confort. Que eso después le puede traer un beneficio... No sé, pero sí que el argumento que ese tipo de actividades no le gusta."</p>

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
4.4 Consecuencias positivas para las personas		
Genera posibilidades de aprendizaje (36%)	Expresiones que indican como consecuencias positivas para la persona la generación de posibilidades de aprendizaje	<p>"... creemos que el aprendizaje no es lineal. Es decir que a lo mejor hoy vos escuchas algo que a lo mejor no lo aplicas, y en algún momento despierta. Simplemente es un disparador para algún momento. Siempre es bueno, porque te informas de algo que no sabías."</p> <p>"Te transforma (...) en personas que son aprendices."</p> <p>"Lo primero que nosotros pensamos es en qué necesitan aprender estos seres humanos para que, las cosas que hacen, le salgan todo lo bien que ellos quieren que le salgan..."</p> <p>"Porque lo que el Coaching lo que genera es un aprendizaje en la persona que lo hace. Entonces, ese aprendizaje te va a permitir trasladarlo a diferentes ámbitos de tu vida. A tu empresa, a tu contexto."</p>
Permite ser protagonista (36%)	Expresiones que indican como consecuencias positivas para la persona el permitirle convertirse en protagonista de sus decisiones	<p>"Hubo un cambio en el observador, hubo un Coaching Ontológico, pero esta observación me aleja de la visión de la empresa. Yo soy un sujeto más responsable, y de esta observación a mí me queda renunciar a la empresa."</p> <p>"Porque no busca mejores resultados, busca el cambio del observador, y entiende que una vez que el cambio se dio, va a generar nuevos resultados. Y eso es interesantísimo del Coaching, porque los nuevos resultados, son nuevos resultados importantes desde este nuevo observador, que pueden no coincidir con los objetivos de empresa."</p> <p>"Yo no voy a hacer que él o ella hagan lo que ustedes quieren que hagan. En todo caso yo voy a acompañar a él o a ella a que decida elegir qué quiere hacer con su vida. Y si en su vida la organización está presente, yo acompañaré a que esté lo mejor posible presente en la organización... En una de esas el termina diciendo me voy, y yo se los aclaro el primer día, para que en todo caso no me contraten. (...) Eso no depende ni del Coach ni de la empresa, ni del empleador, ni de nadie, depende de la persona esa. Y si esa persona siente que su realización tiene que ver con esa organización. Y ahí vamos a nosotros a acompañar"</p> <p>"Entonces dejan de ser espectadores, y eso lo logra el Coaching, a ser protagonistas, y ver cómo inciden sus acciones en el curso de su vida. Esto de poder plantear algunas cosas que antes eran imposibles..."</p>
Permite superar obstáculos personales (9%)	Expresiones que indican como consecuencias positivas para la persona el permitirle la superación de obstáculos personales	<p>"Las consecuencias positivas creo que son muchísimas. A ver, se trabaja sobre los limitantes de una persona y se lo acompaña a saltar esos obstáculos."</p>

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
Permite una mayor intervención sobre los estados de ánimo (9%)	Expresiones que indican como consecuencias positivas para la persona el permitir un mayor control sobre los propios estados de ánimo	"Esto de que nada está dado, de que los estados de ánimos de la resignación y del resentimiento es porque quiere ser así, y porque le tocó... Yo puedo incidir, puedo cambiar, puedo pasar a un estado de paz. Cuando uno está en un estado de paz, está abierto a la credibilidad, cuando uno está en un estado de resignación y de resentimiento está cerrado a eso, las posibilidades se achican, y cuando uno tiene menos posibilidades se achica tu mundo, se achican tus relaciones, se empobrecen las personas. Yo creo que el Coaching permite todo eso, es súper poderoso en eso."
Adquisición de competencias (9%)	Expresiones que indican como consecuencias positivas para la persona la adquisición de competencias	"... te ayuda a tener un comportamiento, una actitud, mucho más abierta, mucho más flexible, mucho más de compartir, mucho más de empoderar al otro, que si no tenés las competencias."
4.5 Consecuencias negativas para las personas		
Cierres abruptos (33%)	Expresiones que hagan referencia a que una consecuencia negativa del Coaching para las personas pueden ser cierres abruptos de procesos de apertura personal por parte de las empresas	"Puede pasar, más allá del Coaching, en cualquier proceso en los que vos generás apertura y que de repente la Organización cierre. O que genere ciertos patrones, y después los deje de respetar."
Abrirse y quedar expuestos (33%)	Expresiones que hagan referencia a que una consecuencia negativa del Coaching para las personas puede ser quedar expuesto luego situaciones de la apertura de procesos personales	"Abre campos que los trabajadores que aprendieron a trabajar no están acostumbrados, en un ámbito que estaba solamente supeditado al trabajo. Desde el ámbito del trabajo se trabajan aperturas a dominios personales, dominios vinculares, dominios de identidad, dominios de género (...). Si solamente (...) en algunas áreas de la empresa se genera apertura, confianza... y en otras no, es muy peligroso, porque si yo ya estoy expuesto y me hacen bolsa con la lógica de la empresa, me destruyen."
Generar dolor (33%)	Expresiones que hagan referencia a que una consecuencia negativa del Coaching para las personas puede ser la generación de dolor y malestar debido a una formación inadecuada del Coach	"Cuando uno se mete a laburar con el ser humano, tenés muchos lugares donde vos podés afectar al otro. El Coaching labura mucho desde la palabra, pero mal usada la palabra, y no contemplando desde un espacio netamente ético (...). Y si uno se mete sin saber, y sin saber que se está metiendo en un lugar en el que puede tocar eso (dolores), lo podés afectar al otro."

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
4. 6 Evaluación de los Resultados		
Sí (82%)	Expresiones que afirmen que se llevan a cabo evaluaciones de resultados del Coaching, las herramientas que se utilizan para ello y los aspectos que se miden con las mismas	<p>"Yo puedo decir de acuerdo a la interacción si se logró o no el cambio del observador, porque hay una forma de evaluarlo ahí. Y después puedo evaluar en el tiempo si la persona utilizó o no las competencias."</p> <p>"Sí, se hace una bitácora de resultados del Coaching donde se va asentando todo, y eso sobre todo para el Coach (...). Se evalúan todas las competencias del Coaching, que tenemos todo un documento para evaluarlo. Y se evalúa cómo uno respondió a esas competencias en cada uno de los puntos que fue tratado."</p> <p>"En la universidad se están llevando a cabo. Sobretudo (...) qué tipo de herramientas ellos creen que han incorporado. O más que herramientas, competencias genéricas, de lo que nosotros llamamos, si ellos han mejorado su escucha, si ellos han mejorado sus barreras emocionales, si ellos han aprendido a conversar, se está empezando a hacer una evaluación de sus resultados."</p> <p>"No se medirlo tal vez cuantitativamente, pero cuando organizas, planificas un evento, y sale mucho mejor que lo que salía antes... el Coaching está dando resultados."</p> <p style="text-align: center;">"Los resultados sí, uno los va evaluando durante el proceso."</p> <p>"Sí claro, las empresas hoy quieren un pay back de su inversión. (...) En mí caso personal, no inicio (...) un proceso de interacción de Coaching, si no tengo una claridad de cómo se va a evaluar el resultado de mí trabajo y el trabajo del colaborador. Con lo cual, cómo vamos a medir el desplazamiento, cómo vamos a medir los resultados obtenidos, cómo vamos a medir las nuevas potencialidades que éste colaborador tiene es parte de la entrevista de diseño de espacio a crear con la persona: ¿Qué querés? ¿Para qué me llamás? ¿Y a vos qué te gustaría, qué pretendés de ese espacio? Espacio que después se pone también en contrapunto con lo que la persona quiere."</p> <p>"Sí, yo lo medí claramente con... Primero, tengo varios índices: la carpeta médica, ausentismo. Cambió totalmente (...) las carpetas psiquiátricas disminuyeron pero te diría un 70%. (...) Todo eso que te cuento lo hicimos, lo pudimos reflejar en los números, lo pudimos mostrar."</p> <p>"En el caso mío sí, yo paso informes de cómo los tomé, y cómo los devuelvo. Y cuales son las competencias. Y habitualmente también en mi caso en las empresas tomo una evaluación de potencial cuando inicio (...). Hago una evaluación de potencial (...) y después se toman nuevamente, y es impresionante el gap que aparece. Pero así, marcado. Son herramientas. Pero sí se hace..."</p> <p>"... yo promuevo las evaluaciones de las personas con respecto al proceso. Evaluar el proceso. Qué es lo que he aprendido, qué es lo que no. Qué es lo que asintieron, qué es lo que no. Cómo fue mi intervención, en qué fui buena, en qué fallé. (...) La evaluación del proceso."</p>

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
No (18%)	Expresiones que indican que no se llevan a cabo evaluaciones de resultados de los procesos de Coaching	"En mi experiencia como Coachee dentro de la empresa, no tuve un espacio formal de evaluación del proceso." "No el impacto que tuvo el programa en la empresa. Hasta ahora no me han dicho 'mirá lo que vos hiciste lo aplicamos puntualmente en esto y creemos que impactó...'"
4.7. Herramientas de Recursos Humanos que permiten evaluar los procesos de Coaching		
Herramientas de Evaluación de Desempeño (60%)	Expresiones que indican que los instrumentos de Evaluación de Desempeño son herramientas de Recursos Humanos que pueden ser utilizadas para evaluar los resultados del Coaching	"Las Evaluaciones de Desempeño que aplica una organización a cada una de las personas se supone que también deberían cambiar." "Hay una planilla de gestión de evaluación de desempeño, y están los objetivos para la persona (...) pero va por el área de Recursos Humanos propiamente dicha." "Yo entiendo que las evaluaciones del desempeño son una herramienta, porque al menos el Coaching que hago yo es desarrollo de competencias. Entonces las evaluaciones de desempeño, Assessment Center, donde puedas ver el cambio conductual." "Incluso se empiezan a descubrir enormes desarrollos de potenciales de talentos para cuadros de reemplazo." "Entonces, las herramientas que vos tenés de medición, ya sea evaluación de desempeño, son las herramientas que han tenido siempre. Sí se dio una modificación en la actitud. Y desde las herramientas éstas también podés contratar a un Coach para que levante justamente esos datos. Por ejemplo, ver que estén bajos dentro de una evaluación de desempeño." "A veces los resultados de los equipos también se modifican."
Herramientas de medición de Clima (40%)	Expresiones que indican que los instrumentos de medición de Clima son herramientas de Recursos Humanos que pueden ser utilizadas para evaluar los Resultados del Coaching	"... yo les digo las mediciones que hace la Organización como encuesta de clima, si lo que yo laburé va a impactar en clima, yo le digo fijate en las encuestas porque va a cambiar el número, seguramente." "Para mí sí. Yo creo que evaluar el clima antes y después, debería mostrar cambios, claramente." "Cada empresa tiene su herramienta de medición de clima, pero habitualmente, quizás puestas en otras palabras, lo que nosotros vemos desde las competencias conversacionales, que tiene que ver con esto que te traía con eso de la escucha, de la fundamentación de juicios, de las distintas modalidades del habla, hace que si eso tiene realmente un aprendizaje de parte del Coachee los indicadores habituales de recursos humanos de clima se vean modificados." "Sí, totalmente aplicarían las Encuestas de Clima."

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching		
Categorías	Descripción	Ejemplos Textuales
4.8. Tiempo de visualización de los Efectos del Coaching		
Durante el proceso (50%)	Consideraciones de que la visualización de los efectos del Coaching puede darse durante el mismo proceso	"Ya es durante el proceso. O sea los cambios se ven entre los dos, tres, entre el segundo y el tercer encuentro." "Muchas veces la interacción de Coaching exitosa es aquella que en la propia interacción ya generó un espacio de aprendizaje. Distintos niveles de desplazamiento, quizás cortitos o quizás enormes, pero profundos."
Depende de los Coachees (25%)	Consideraciones de que la visualización de los efectos del Coaching va a depender de los Coachees	"Todo depende de las barreras y de los obstáculos de cada grupo, cada equipo o cada persona tenga. Todo depende del obstáculo con el que nos encontramos cuando hacemos Coaching."
6 meses (25%)	Consideraciones de que el tiempo estimado de visualización de los efectos del Coaching es de 6 meses	"6 meses."

Tabla 4: Categorización de Variable 4: Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching (Fuente: Elaboración propia)

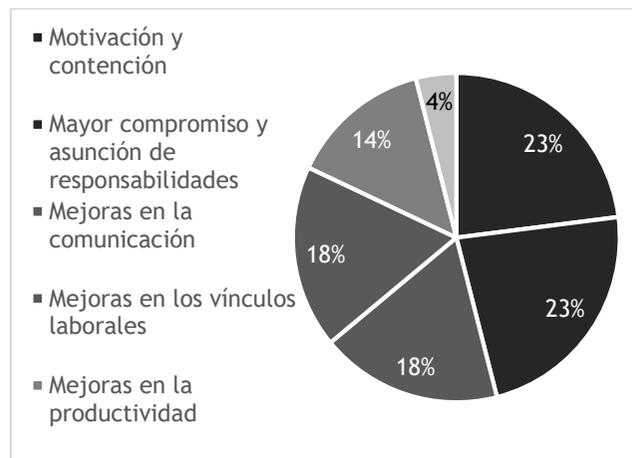


Imagen 16: Consecuencias positivas para la compañía (Fuente: Elaboración propia)

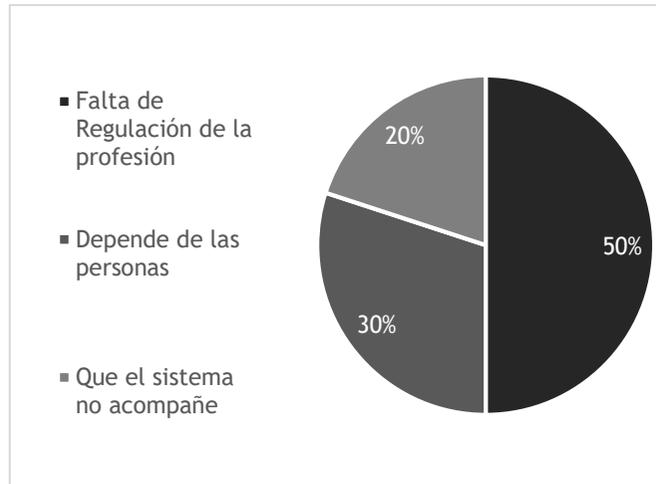


Imagen 17: Obstáculos para la aplicación efectiva del Coaching (Fuente: Elaboración propia)

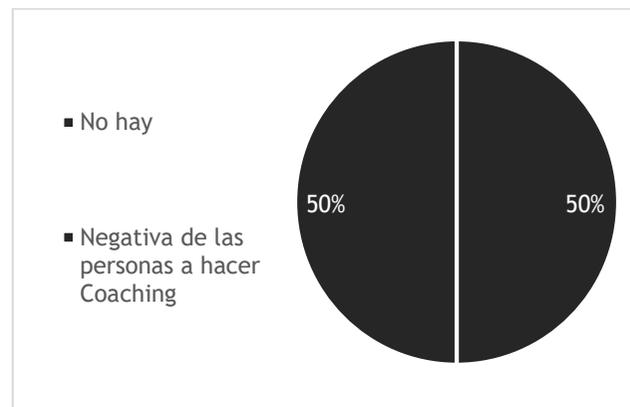


Imagen 18: Consecuencias negativas para las empresas (Fuente: Elaboración propia)

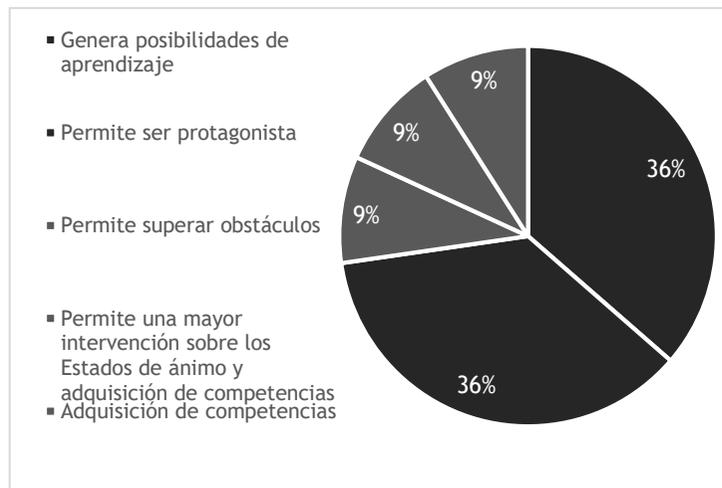


Imagen 19: Consecuencias positivas para las personas (Fuente: Elaboración propia)

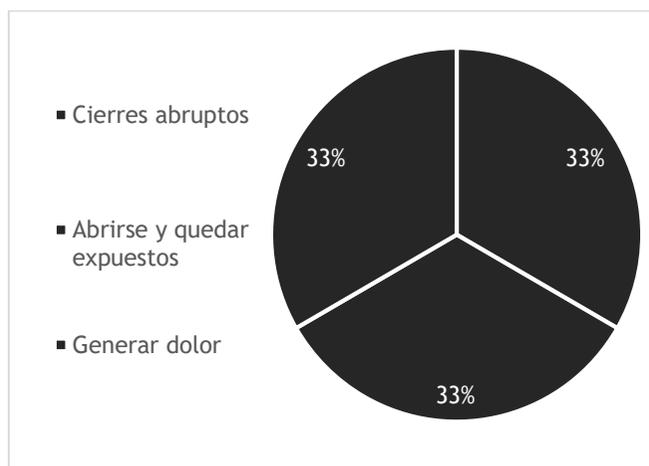


Imagen 20: Consecuencias negativas para las personas (Fuente: Elaboración propia)

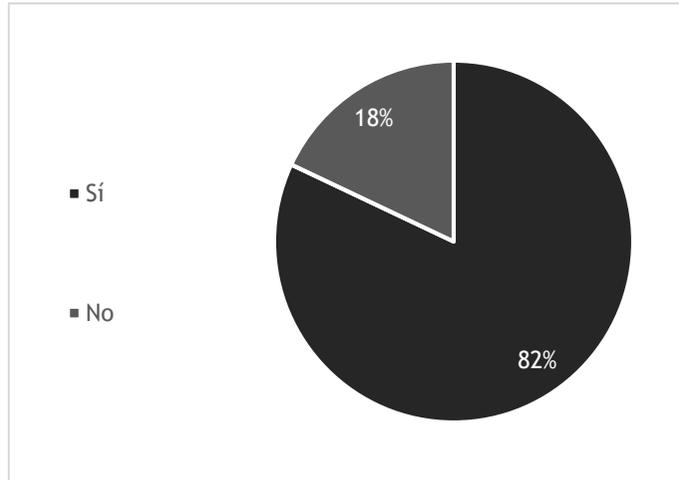


Imagen 21: Evaluación de resultados (Fuente: Elaboración propia)

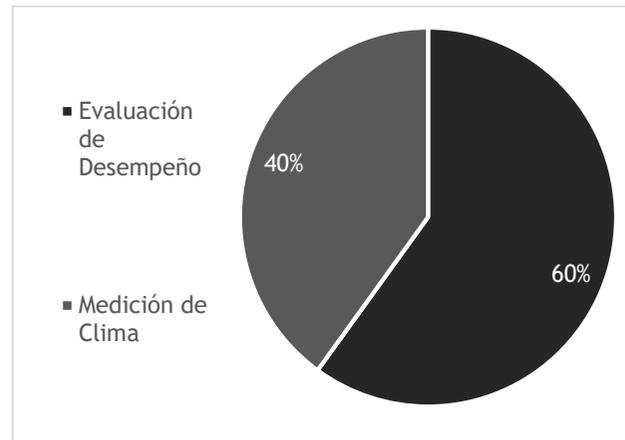


Imagen 22: Herramientas de Recursos Humanos que permiten evaluar los procesos de Coaching (Fuente: Elaboración propia).

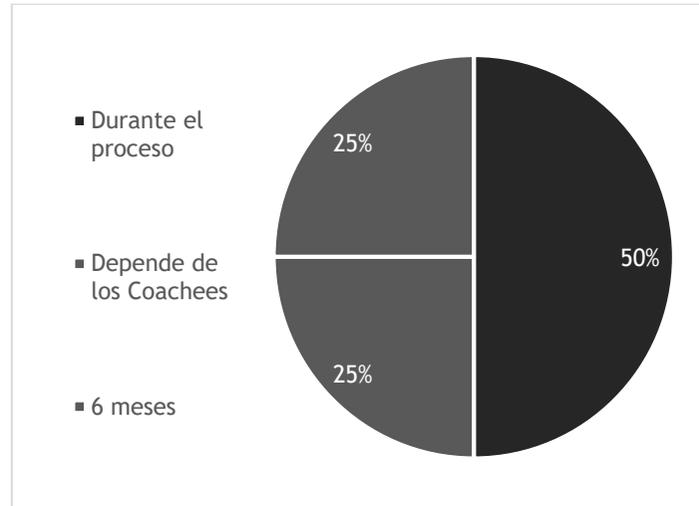


Imagen 23: Tiempos de visualización de los Efectos del Coaching (Fuente: Elaboración propia).

Respecto a las Consecuencias Positivas para las Organizaciones, se puede establecer que la mayoría de las respuestas se encuentran agrupadas bajo las categorías que comprenden una mayor motivación y sensación de contención por parte de los empleados por un lado, y un mayor compromiso y asunción de responsabilidades de ellos por el otro.

En una siguiente instancia, se reconoce como una tercera consecuencia positiva las mejoras en la comunicación de la Organización, a partir del desarrollo de Competencias Conversacionales que el Coaching posibilita. También se reconocen entre las respuestas, como cuarta y quinta consecuencias positivas para las compañías, aquellas referidas a la obtención de mejoras en la productividad por un lado, y de mejoras en los vínculos y clima laboral, por el otro. Por último, uno de los entrevistados también mencionó que el Coaching puede colaborar en lograr altos desempeños de los equipos de trabajo.

Al momento de indagar respecto a las Consecuencias Negativas del Coaching para la Organización, los datos indican que algunos entrevistados acotaron que la negativa de algunas personas a recibir Coaching, siendo este impuesto por algunas empresas, puede generar malestar, mientras que otros, en cambio, consideran que no se reconoce ninguna.

En otra categoría se pretendió agrupar aquellas respuestas que dieron cuenta de las consecuencias positivas que puede brindar el Coaching a las personas. La información muestra que las principales son aquellas que hacen referencia a que les permite tomar un rol protagónico en la toma de sus decisiones, y al hecho de que genera posibilidades de aprendizaje. Pueden reconocerse también otras consecuencias que se desprenden de la aplicación del Coaching que tiene que ver con permitirles la superación de obstáculos personales, una mayor capacidad de identificación e intervención sobre los estados de ánimo, y la adquisición de competencias.

Como contraparte de lo anterior pueden reconocerse como consecuencias negativas del Coaching para las personas el hecho de generar dolor, es decir, que el Coach intervenga en cuestiones para las cuales no se encuentre preparado y afecte a la persona; el de abrirse y quedar expuestos, que hace referencia a que el apertura que logran las personas en el ámbito Organizacional mediante estos procesos no sea respetado y adecuadamente trabajado, y genere una exposición de la persona; y de la mano de esto último, el cierre abrupto de los procesos puede generar un sentimiento de que no se respetan realmente los procesos de apertura personal.

Por otra parte, se pretendió indagar respecto a si se utilizan o no métodos de Evaluación de Resultados del Coaching, determinar cuáles son y qué se busca medir con éstos. En relación a ello, la mayoría de los entrevistados manifestaron que sí se utilizan herramientas de medición, y que puede evaluarse la interacción misma o la valoración a lo largo de todo el proceso a partir del análisis de las competencias adquiridas. Por otra parte, otros hicieron referencia a herramientas tales como una bitácora de resultados del Coaching, el control de ausentismo, el registro de las carpetas médicas, el contraste entre los objetivos planteados inicialmente al Coaching y los objetivos de la propia persona, e informes de evaluación del proceso, entre otras formas de evaluar.

Algunos entrevistados, sin embargo, a pesar de que no negaron los beneficios que podría tener la evaluación de resultados del proceso, reconocieron que en la práctica no se están llevando a cabo, ni se están implementando herramientas de medición de los resultados.

Dentro de las Herramientas de Evaluación de Resultados del Coaching, se indagó también respecto a aquellas que pueden ser aportadas por el sector encargado de la Gestión de los Recursos Humanos. Los entrevistados reconocieron, por un lado, aquellas que miden la evaluación de desempeño y cuyos efectos se ven reflejados en los cambios producidos en estos, tanto a nivel individual como grupal. Por otro lado, en las encuestas de medición de Clima, cuyos resultados en una situación ideal también varían positivamente luego de un proceso de aplicación de Coaching.

Finalmente, se buscó recolectar información referente a los tiempos de visualización de los efectos del Coaching, mostrando los resultados que los entrevistados que se refirieron a este punto, coincidieron en general que el impacto del Coaching puede comenzar a observarse durante el mismo proceso, aunque también se reconoció que el tiempo va a estar determinado por las barreras, los obstáculos y particularidades de la persona o personas que van a recibir el proceso de Coaching. Cabe mencionar también, que uno de los entrevistados expresó que seis meses es un plazo en el que se puede llegar a observar los mismos.

5. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos:

En la tabla que se expondrá a continuación se pretendió categorizar los datos según su expresión de la relación que expresan entre el Coaching y el sector ocupado de Gestionar los Recursos Humanos, por un lado, y los aportes que el Coaching puede brindar a éste último, por otro.

5. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos		
Sub-Categoría	Descripción	Ejemplos Textuales
5.1. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos		
Consideraciones respecto a la Relación existente entre el Coaching y Recursos Humanos (100%)		<p>"No dejan de ser, dije empoderamiento, procesos de gestión de las personas en las organizaciones. Con lo cual, todo lo que hablamos tiene que ver con Recursos Humanos."</p> <p>"Y después porque yo creo que es una disciplina que va asociada al trabajo de los de Recursos Humanos. Van, pueden ir de la mano, y nos podemos nutrir. Yo creo que el Coaching sí aporta a muchas de las cosas que hace la gente de Recursos Humanos. Indudablemente."</p> <p>"Yo creo que tendría que ir totalmente de la mano. (...) Creo que también depende mucho del área de Recursos Humanos, si es un área proactiva o pasiva. Pero me parece que si yo imaginase un área de Recursos Humanos, me la imagino primero a ellos formados en Coaching y proponiendo un cambio en la empresa, del lugar donde se trabaje hacia este lugar. Yo propondría que ellos tengan esa competencia y que ellos sean capaces de formar incluso."</p> <p>"Yo creo que el Coaching es una herramienta rápida, eficaz, y hasta eficiente te diría, y que debe ir acompañada de Recursos Humanos. O sería muy recomendable, pero está el perfil de la persona que lo ocupa el cargo de Recursos Humanos, debería tender a ver a la persona en sus tres dominios primarios en forma integral. Ayudaría un montón."</p> <p>"Entre Coaching y las áreas de Recursos Humanos sí hay relación. Entiendo que son complementarias. A ver, desde las áreas de Recursos Humanos lo que buscamos es lograr que la persona... Depende de la visión que haya de Recursos Humanos, te doy la mía, yo entiendo que tengo que encontrar el talento de cada persona. Para ponerlo en el lugar correcto, en el momento correcto, y de esta manera, que pueda trabajar bien, y que a la vez se sienta bien. Porque eso es un impacto a nivel social también, una persona que se siente bien dentro de una empresa va a su casa contento, contagia a sus hijos. (...) Entonces, las áreas de Recursos Humanos y el Coaching se vinculan muchísimo."</p>

5. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos

"Siento que tienen un espacio de complementariedad, que generalmente lo que desde la Ontología del Lenguaje, y desde el Coaching, se le pueda entregar a los profesionales de los Recursos Humanos puede ser muy potente. Siento que es un espacio one to one que le da una sensibilidad distinta a la persona de Recursos Humanos, que no es otra cosa que quien lidera la gestión de los Recursos Humanos. Con lo cual si yo exijo de mis líderes comerciales ciertas habilidades o competencias conversacionales, cómo no exigirselas, nada más ni nada menos, que a la gente de Recursos Humanos. (...)
 Por lo menos desde mi experiencia es menos la gente de Recursos Humanos que se está formando que de otras disciplinas. Se forman mucho más los Psicólogos, Filósofos, Licenciados en Administración, empresarios, que gente de Recursos Humanos propiamente dicho."

"Sí, totalmente (...) Recursos Humanos, a su vez, comenzó a dar mucha más información. (...) Cuando salió esa idea de Coaching, la compró la subgerente y (...) ella después lo llevó a toda el área de Recursos Humanos. (...) La única crítica que yo les hago, concretamente, es trabajar con aquellos que les piden. Y en realidad, muchas veces los que te piden son los que mejor están, tendrías que trabajar con aquellos que no te piden (...) Y sé que en algunos casos lo están haciendo (...). Están entrando en aquellas gerencias medias cerradas, tradicionales..."

"¿Quién debiera gestionar los procesos de Coaching? Y para mí sí, Recursos Humanos."

"A ver, yo te diría que las empresas no la están usando como una herramienta del área de Recursos Humanos. (...) Fijate vos que yo me enteré, no lo sabía, que en Brasil (...) el Coach tiene una oficina dentro de la empresa. Dicen que en Brasil es totalmente común que las empresas tengan su Coach como un puesto. (...) En esta empresa es un Coaching para toda la empresa. (...) Y eso acá no existe. (...) Hay una cultura de Recursos Humanos mucho más tradicional. A ese caso yo sí lo he promovido muchísimo dentro de las empresas. Muchísimo, realmente. Alinea muy rápido, pero muy rápido. Para mí es excelente la posibilidad."

5.2 Aportes del Coaching a la Gestión de Recursos Humanos

<p align="center">Desarrollo del Talento Humano (46%)</p>	<p align="center">Expresiones que indiquen como aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos la potenciación de las competencias de las</p>	<p>"Porque hacia adentro de la Organización desde la mirada del Coaching se puede nutrir mucho, y hacer intervenciones dentro de la Organización. (...) Si quiere laburar sobre el desarrollo, se aporta. Como una de las estrategias que podría aportar al desarrollo, como muchas otras. Para el desarrollo, para el trabajo con Clima, para el talento, para el potencial, para reparar, para elaborar planes de acción."</p> <p>"Porque el Coaching, vos crecés dentro de la empresa. Creces más individualmente o personalmente. Entonces, es algo que nosotros decimos que lo llevamos puesto. Porque es más en beneficio de uno, que después repercute en la organización."</p>
---	--	--

5. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos

	<p>personas que trabajan en la organización</p>	<p>"El Coaching es una herramienta para las áreas de Recursos Humanos, para lograr de cada persona la mejor versión de sí mismo. Y lo importante del Coaching es que no sólo sirve a nivel Organizacional sino que es un valor agregado para la persona. Y ese valor agregado para la persona tiene un impacto muchísimo mayor."</p> <p>"Si Departamento de Recursos Humanos lo que busca es potenciar el rendimiento de cada uno de sus empleados, eso debiera ser una herramienta que Recursos Humanos utilice para todas las áreas de la empresa."</p> <p>"Yo lo uso como una herramienta. Es como decirte, a ver... Yo te hago una radiografía y te digo, vos tenés tu capacidad de liderazgo que es mediar, tu habilidad de comunicarte es muy buena, tu actitud de servicio es más o menos, tu tolerancia a la presión... tu autocrítica es muy alta. Con todas esas herramientas hacemos todo el proceso de Coaching para ver qué se puede revertir. Entonces a ser más solvente, más plástico, más flexible en tu criticidad, elevar tu capacidad de liderazgo... Eso es lo que hace el Coaching con las distintas funciones."</p> <p>"Hoy un procedimiento muy normal es que cuando vos ascendés a una persona, o la cambias de puesto, hay una entrevista con dos psicólogos (...) y ahí, junto con el banco se determinan cuáles son esas capacidades que hay que desarrollar, y muchas veces cuando esas capacidades están relacionadas con la flexibilidad, con las conversaciones, con la empatía, se busca un Coach. Ahí entra un Coach, y el Coach trabaja sobre esos aspectos, esto de escuchar al otro, se trabaja mucho la escucha sobre la empatía, la corporalidad."</p>
<p>Formación y Desarrollo de los Líderes (23%)</p>	<p>Expresiones que indiquen como aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos la formación y desarrollo de las competencias necesarias para liderar</p>	<p>"Enriquece muchísimo, es más, creo que tiene que ser una propuesta de Recursos Humanos hacia los liderazgos de las empresas proponer esta temática del Coaching y la formación en Coaching de los líderes, principalmente a la dirección primero de la empresa, para tener un estilo de liderazgo diferente."</p> <p>"... sería muy recomendable, pero está el perfil de la persona que lo ocupa el cargo de Recursos Humanos, debería tender a ver a la persona en sus tres dominios primarios en forma integral. Ayudaría un montón. De hecho, nosotros proponemos en la cátedra el líder-coach."</p> <p>"Creo que se ha descubierto de que para un líder, por ejemplo que pueda fundar un juicio, que tenga un equilibrio entre proponer e indagar, que tenga un manejo emocional que le permita fluir con sus emociones pero también no quedarse pegadas a ellas, hace que sea... darse cuenta de que son herramientas elementales para una persona que se busca que sea... o que conduzca un equipo."</p>

5. Relación entre el Coaching y Recursos Humanos		
Brindar herramientas Comunicacionales (15%)	Expresiones que indiquen como aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos el brindar herramientas comunicacionales o conversacionales	<p>"... posibilidades de mantener conversaciones individuales, poderosas, eficaces, con buena gestión emocional, con vínculos de confianza, siento que hace, que posibilitaría al profesional de Recursos Humanos, espacios realmente muy efectivos. Sobretudo que le permite por ejemplo distinguir entre narrativas y hechos, entre cuentos y afirmaciones, y desde ahí poder mostrar diferente."</p> <p>"Sí, mirá hace muy poco tiempo estaban por desvincular en un cliente al jefe comercial. Y dije bueno, dame esa oportunidad, fijate, yo soy consultora de ellos, déjame que yo lo Coachee dos o tres veces a ver qué pasa. Y la transformación que... Porque había todo un mal entendido en la comunicación. Uno pensaba una cosa, el otro otra. Y hoy te diría que está nuevamente posicionado como uno de los mejores jefes. Y vos decías 'estaba por perder su trabajo'. Entonces a esto es lo que yo veo que realmente es excelente"</p>
Ayuda a la preparación de los cuadros de reemplazo (15%)	Expresiones que indiquen que el Coaching puede colaborar a la Gestión de los Recursos Humanos en cuando al desarrollo y preparación de los planes de reemplazo y sucesión de la compañía	<p>"Nosotros tenemos un proyecto donde estamos trabajando con gente que tiene ya cuadros de reemplazos futuros, con lo cual estamos viendo de que ciertas habilidades que la organización pretende de sus líderes, ellos ya están tomando la iniciativa de que estas personas lo tomen a partir de lo que nosotros hacemos desde la Ontología del Lenguaje."</p> <p>"Incluso se empiezan a descubrir enormes desarrollo de potenciales de talentos para cuadros de reemplazo."</p>

Tabla 5: Categorización de Variable 5: Relación entre el Coaching y Recursos Humanos (Fuente: Elaboración propia)

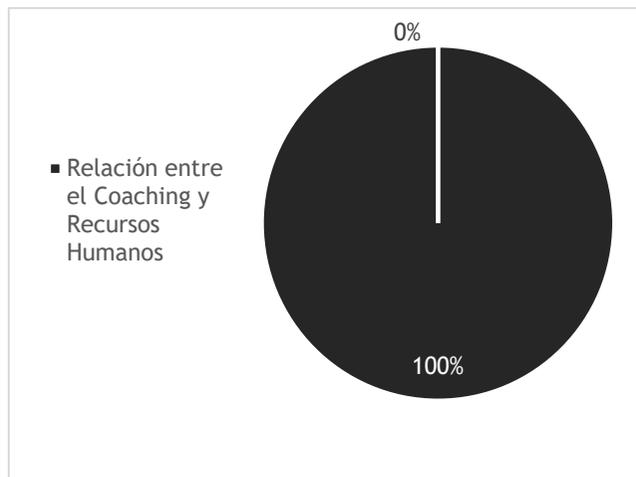


Imagen 24: Relación entre el Coaching y Recursos Humanos (Fuente: Elaboración propia)

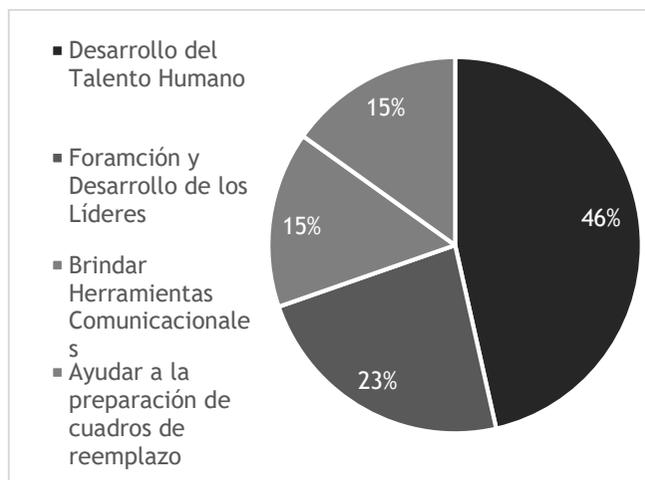


Imagen 25: Aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos (Fuente: Elaboración propia)

En la última de las tablas expuestas se pretendió indagar acerca de si se puede identificar o no una relación entre el Coaching y el sector o personas encargadas de la Gestión de los Recursos Humanos, y en caso de existir, cuál es ésta. Respecto a esto, pudo identificarse entre los entrevistados una total unanimidad respecto a la existencia de dicha relación, indicando algunos de ellos que ambas podrían conformar un todo interdisciplinario, siendo complementarias, al encontrarse ambas enfocadas en procesos de gestión de personas. Otros, en cambio, se mostraron más cautelosos a establecer esta relación, señalando al Coaching como una herramienta rápida, eficaz y eficiente, que sirve a la disciplina de la Gestión de los Recursos Humanos.

Ya sea de manera complementaria o siendo el Coaching una herramienta que sirva a la Gestión de Recursos Humanos, esta relación, conlleva el logro de objetivos que no podrían conseguirse si ambos trabajasen por separado, por ejemplo, lograr que la persona se sienta mejor en su lugar de trabajo, tal como expresó uno de los entrevistados.

Por otra parte, otro de los datos da cuenta de que el aporte que el Coaching pueda realizar a la gestión de los Recursos Humanos dependerá de la persona que lleve a cabo esta última función y de la madurez de la empresa a la hora de gestionar a sus Recursos Humanos, considerando que sería muy enriquecedora su formación como Coach para poder llevar a cabo este tipo particular de gestión de manera más eficiente. Otro entrevistado, en la misma línea, coincide con el hecho de que los profesionales de Recursos Humanos podrían potenciarse como tales adquiriendo las competencias que brinda el Coaching, pero que, sin embargo, en la práctica, son los menos quienes se están formando en estos aspectos.

Como el último de los aspectos a relevar en las entrevistas realizadas, se indagó acerca de cuáles son puntualmente los aportes del Coaching a la Gestión e los Recursos Humanos, pudiendo delimitarse una serie de categorías definidas a partir de los datos recabados.

Entre la mayoría de las respuestas puede identificarse que gran parte de los entrevistados consideran que el Coaching fomenta el Desarrollo del Talento Humano brindándole al área de Gestión de Recursos Humanos la posibilidad de diagnosticar y potenciar las competencias de las personas que trabajan en la Organización.

Otros entrevistados fueron más específicos respecto a este aspecto, pero continuaron en una línea similar a la mencionada anteriormente, al señalar como aportes del Coaching a la Gestión de los Recursos Humanos, la formación y desarrollo de los líderes dentro de las compañías.

En menor medida, hubo otros entrevistados que mencionaron como aportes del Coaching aquellos relacionados con mejoras en la Comunicación, por un lado, y la facilitación en la preparación de los cuadros de reemplazo, por otro.



DISCUSIONES



1. Contextualización y Conceptualización del Coaching

En esta categoría la primera variable relevada fue la referida a la formación previa de los Coaches antes de certificar como tales. Al respecto, se encontró una gran diversidad de carreras, y se constató a partir de las entrevistas realizadas que no es un requisito excluyente contar con una carrera de grado para iniciar una formación como Coach. Esto puede deberse, principalmente, a que el Coaching es una disciplina relativamente nueva, que aún no se encuentra regulada. Al respecto, el Entrevistado número uno expresa:

"(...) El Coaching hoy está queriendo colegiarse a nivel internacional, pero no está colegiado. No hay un ente que regula la profesión."

En la misma línea con lo anterior, pudieron identificarse en la actualidad diversos intentos por regular la actividad, dando lugar a entidades tales como FICOP (Federación Internacional de Profesionales del Coaching Ontológico), ICF (Federación Internacional de Coaching) o AAPC (Asociación Argentina de Profesionales del Coaching). Puede reconocerse, a partir del estudio realizado, que mientras ICF adhiere a la corriente americana de coaching, AAPC representa indistintamente los Coaches, sin discriminar corriente de trabajo o adherencia del profesional. En relación a esto, el Entrevistado número dos manifiesta:

"(...) somos partes fundadores de una organización internacional que se llama la Federación Internacional de Profesionales del Coaching Ontológico (FICOP). Esa federación, la idea es que empiece a reglar un poco el mundo del Coaching, y quienes estemos dentro de esa Federación seamos como más acreditados, porque en realidad hay escuelas que están siendo acreditadas por esta Federación. También hay una gran pelea en eso sobre quiénes se van a acreditar, cómo, los estándares..."

La FICOP plantea como visión institucional "Integrar y representar en el mundo, a Organizaciones y Coaches Ontológicos comprometidos con el desarrollo sustentable de la Profesión sobre los pilares de la ética, el rigor conceptual y la capacidad eficaz de transformación" (FICOP.org, 2016).

La falta de estándares resulta explícita al relevar la información sobre ofertas de las escuelas actuales en la Ciudad de Córdoba. Respecto a esto, se pudo identificar que la mayoría de las escuelas no presenta ningún requerimiento formal, aunque algunas, como por ejemplo, la escuela A&T que exige para aquellos postulantes que no poseen formación profesional ser mayor de 21 años y poseer, como mínimo, título secundario legalizado.

Cabe que destacar que el planteamiento del Coaching Ontológico específicamente, da cuenta de que el profesional deviene en Coach al momento de ser capaz de poner en práctica las habilidades y competencias relacionadas a la práctica profesional como lo son la escucha, competencias conversacionales, distinciones propias del paradigma ontológico, entre otros.

Respecto a los entrevistados, como se señaló anteriormente, se identificó que poseen formación en diferentes disciplinas: Contabilidad, Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Química y, aunque en diferentes niveles de formación, Recursos Humanos. En relación a esto último, el entrevistado número seis acota:

“Por lo menos desde mi experiencia es menos la gente de Recursos Humanos que se está formando que de otras disciplinas. Se forman mucho más los Psicólogos, Filósofos, Licenciados en Administración, empresarios, que gente de Recursos Humanos propiamente dicho”.

Los datos relevados coinciden con lo expresado por el entrevistado número seis, ya que sólo tres de los entrevistados poseen algún tipo de estudio relacionado a la Gestión de los Recursos Humanos. Esto resulta llamativo, ya que tanto el Coaching como Recursos Humanos están enfocados a procesos de gestión del desarrollo de personas, y que no pueden desconocerse los puntos y los aspectos en común que existen entre ambos.

Al momento de intentar encontrar los motivos para explicar esta situación, puede presuponerse que por la historia de surgimiento del Coaching, en un inicio se la asoció más a la Psicología, por un lado, y al trabajo Gerencial y de Liderazgo en Organizaciones, por el otro, con lo cual los profesionales de estos rubros fueron los primeros en iniciar sus formaciones como Coaches.

Todo lo antes expuesto muestra un incipiente paradigma teórico que propone un nuevo quehacer profesional y pretende establecerse como una disciplina que se encuentra aún

en proceso de evolución y crecimiento. Es fundamental comprender que al plantear una nueva forma de observar al mundo, a las organizaciones y a las personas, se requiere de un esfuerzo extra en su inserción y validación profesional.

También se consultó a los profesionales entrevistados acerca de cuáles son las disciplinas que consideran que tuvieron una mayor influencia en la formación del Coaching, haciendo ellos hincapié en el Coaching Ontológico. Respecto a esto, pudo observarse la impronta de la Filosofía, reconociéndose dentro de ella, como paradigma predominante la Ontología del Lenguaje, el cual se apoya en teorías filosóficas como la planteada por Heidegger y a la que hace referencia Echeverría (2011):

... la Ontología se relaciona con su investigación acerca de lo que llamaba el Dasein, que podemos sintetizar como el modo particular de ser como somos los seres humanos. En este sentido, la Ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica —nuestra interpretación— de lo que significa ser humano (p. 19).

Posteriormente, Echeverría (2011), como principal representante de este nuevo paradigma, toma referencias de la Biología, con autores como Maturana; de la Filosofía tomando postulados de Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein; y de la Psicología y la Sociología, sobre postulados del comportamiento humano.

Respecto a esto, los entrevistados no desconocieron aportes de algunas de estas disciplinas entre las que mencionaron la Psicología, la Sociología, la Epistemología y la Historia, coincidiendo con lo aportado por Ortiz de Zarate (2010), tal como se refleja en las citas que se exponen a continuación:

"... la Sociología y la Psicología están vinculadas. Filosofía, Sociología y Psicología serían las tres ramas de las cuales siento que más influyeron." (Entrevista 6).

"... desde ya que aparece la Psicología atrás de... Pero no como la función de un Psicólogo, sino el aprender a interpretar, el aprender a comunicarse, el aprender a estar con el otro" (Entrevista 9).

“Yo creo que (...) historia, la historia del hombre, de dónde nacemos, de dónde surge todo, desde la escritura, la forma de comunicarnos, cómo aprendimos a comunicarnos (Entrevista 3).

En la misma línea, el entrevistado número dos expresa:

“Que si toma cosas de otras disciplinas, puede tomar algunas cosas de la filosofía, de la sociología, algunas cosas de la epistemología, algunas cosas de la psicología... de todo eso, no más de una que de otra. (...) Y para preguntarnos quién es el ser, lo que Rafael Echeverría a priori tuvo que hacer es una investigación exhaustiva sobre Filosofía clásica. Entonces el laburo de la Filosofía para nuestro posicionamiento como Coach, es para nosotros muy importante”.

El total de los entrevistados acordaron, aunque en distinta medida, respecto a la influencia de las disciplinas antes mencionadas. Cabe notar al respecto, que el hecho de que todos los Coachs entrevistados hayan hecho referencia a la Filosofía como la disciplina de principal influencia, puede responder al hecho de que todos son Coaches Ontológicos, por lo cual esta ciencia ha repercutido especialmente en su formación.

En relación a la formación específica como Coach, los resultados arrojan que ocho de los nueve entrevistados se han formado en la escuela de Newfield Consulting en Santiago de Chile, y sólo uno se formó en la escuela A&T en Córdoba, Argentina. De igual manera, ambas escuelas se posicionan bajo el mismo lineamiento teórico del Coaching Ontológico, cuyo mayor referente es Rafael Echeverría, de acuerdo a la mayoría de los entrevistados.

Respecto al señalamiento que los entrevistados realizaron de la influencia que la Psicología ejerció sobre el surgimiento del Coaching, hicieron igualmente hincapié en la diferenciación entre la terapia y la propuesta de intervención del Coaching, como dos modalidades diferentes y que apuntan a objetivos diferentes, coincidiendo con lo planteado por Grant, citado por Sanhueza Zamora (2007), quien entiende que mientras la terapia Psicológica apunta a procesos de salud y enfermedad, el Coaching enfoca su trabajo en pos del desarrollo y potenciación de las competencias de la persona.

Otra de las disciplinas que actualmente se reconoce como influyente dentro del Coaching, y que vale destacar por su amplia repercusión en el ámbito de las empresas es la del Management, mencionada por dos de los entrevistados:

“Sí hay algunas ramas que están más vinculadas a (...) un Management muy nuevo, que tiene que ver con un Management que está empezando a mirar a la interacción entre los distintos agentes de la gestión de una empresa y que a partir de ahí, también está empezando a nutrir desde los espacios de competencias, y de competencias que ya tiene desarrolladas el Management” (Entrevista 1)

"Todo lo que desarrolló el Management, y todo el espacio que aún le falta por desarrollar. Por lo cual empieza a ser una multidisciplina la que engloba la situación del Coaching."
(Entrevista 6)

El Management como disciplina es relativamente nueva, al igual que la Ontología del Leguaje. Ambas, al surgir en un contexto de constante cambio, y permanente exigencia de adaptarse a él, generó que devinieran en paradigmas y disciplinas capaces de adaptarse y atravesar transversalmente múltiples campos de acción, e interrelacionarse logrando enriquecer las bases de cada una.

Esto, a su vez, lleva a observar cómo el Coaching se inserta en la empresa a medida que se va desarrollando el paradigma Ontológico, y a partir de allí, da cuenta de su nueva visión de las Organizaciones. Especialmente en lo que se refiere al desarrollo del concepto de Líder-Coach y de Equipos de Alto Desempeño, es donde se comienzan a sumar profesionales de disciplinas empresariales, desarrollando una transversalidad superior en todas las áreas y niveles jerárquicos.

De hecho, como se mencionó anteriormente, no se requiere un título de nivel superior para ser Coach pero, al mismo tiempo, ningún título es inhabilitante para certificar como tal. Deviniendo, de esta manera, en un trabajo interdisciplinario, donde cada profesional enriquece su base de formación desde un nuevo paradigma posibilitador para la empresa, potenciando sus competencias técnicas a partir de la adquisición de competencias genéricas.

Teniendo en cuenta esto último, es que resulta difícil encontrar una definición homogénea ante la pregunta ¿Qué es el Coaching?

A partir de las entrevistas realizadas se evidencian tres grandes respuestas pudiendo definirse el Coaching tanto como disciplina, herramienta y/o técnica.

La disciplina puede ser definida como “Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad” (diccionario de Oxford). En relación al Coaching como disciplina, y en esto coinciden la mayoría de los entrevistados, se puede considerar que es una disciplina relativamente nueva, con aproximadamente 25 años de existencia, y que, como se vio en párrafos anteriores, aún no existe una reglamentación o regulación de la profesión que sea unívoca para todos los que ejercen esta práctica.

Cabe destacar que tampoco se observó un código de ética profesional o reglamentos genéricos, sino que cada escuela o línea teórica (Norteamericana, Europea o Latinoamericana) utiliza de acuerdo a sus basamentos teóricos una forma de accionar y lineamientos genéricos para la práctica, siendo el límite el bienestar o perjuicio del otro, que a su vez son conceptos relativos a cada interpretación teórica.

Por otro lado, los entrevistados número dos, cuatro y ocho mencionan que el Coaching es una Herramienta. Una Herramienta puede ser definida como “Conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado” (diccionario de Oxford) y otro entrevistado menciona que el Coaching es una Técnica, es decir, un “Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad” (diccionario de Oxford,).

Cabe destacar que ambos casos, tanto herramienta como técnica, hacen referencia al uso de instrumentos, procesos y procedimientos para desarrollar un trabajo específico, lo cual es la base de aprendizaje del Coach, ya que para poder certificar como tal, es necesaria la formación y la práctica en competencias específicas como las conversacionales. Además, el aprendizaje del Coaching se da mediante la práctica supervisada, donde los aspirantes a Coaches, en su diferentes niveles (Diplomado, Senior y Master) realizan conversaciones de Coaching que sus supervisores revisarán, y sobre las cuales se realizarán devoluciones específicas. Si se plantea que la aspiración del Coaching Ontológico es ser una disciplina profesional, es fundamental que desarrolle herramientas y técnicas que requieran de una preparación no solo teórica, sino también práctica.

Para finalizar, se puede destacar que no resulta llamativa la falta de consistencia en las definiciones otorgadas por los entrevistados, ya que se observa que es un modelo profesional que aún se encuentra en pleno desarrollo y que no ha logrado todavía una definición unívoca.

2. Metodología de Implementación del Coaching

En el segundo eje de análisis de la presente investigación se relevó información relativa a los propósitos que las empresas de la Ciudad de Córdoba tienen al momento de solicitar Coaching.

El principal motivo que se identificó en base a los datos obtenidos se encuentra relacionado con el Desarrollo y la Promoción Humana, referidos a la potenciación del ser humano, y el fomento de sus capacidades y competencias, tanto en sus aspectos personales como profesionales.

Desde una mirada de la Gestión de los Recursos Humanos se concuerda con esto, tal y como lo expresa Cuestas Santos (2011), quien propone como enfoque para abordar la Gestión de los Recursos Humanos centrarse en la formación y potenciación de los trabajadores tomando en cuenta sus competencias, y basándose para ello en un análisis de sus inquietudes, habilidades y capacidades para, a partir de allí, lograr una planificación que le permita obtener un crecimiento respecto a su formación.

También desde la óptica de los Recursos Humanos, Chiavenato (2000) coincide con esto exponiendo el subsistema denominado de Desarrollo, uno de los cinco subsistemas que plantea en su teoría, el cual se centra en la preparación, formación y fomento del crecimiento, tanto personal como profesional de las personas, incluyendo dentro de sus actividades críticas, las de capacitación de los colaboradores que forman parte de la Organización.

Cabe destacar en este sentido, que no es casual que el principal motivo de demanda de las empresas de solicitar Coaching se refiera a lo desarrollado hasta aquí, debido al aporte que ésta disciplina puede brindar en dicho aspecto. Al decir de Sanhueza Zamora (2007) el Coaching emerge como un aporte al desarrollo personal abarcando todos los aspectos y ámbitos donde se desenvuelve el sujeto. En concordancia con esto, Colomo Palacios y Casado Lumbreras (2006) aluden al hecho de que la demanda de Coaching de parte de las empresas ha ido aumentando debido a su efectividad respecto al desarrollo del personal y al logro de un adecuado equilibrio entre la vida privada y profesional de los trabajadores.

Se identificó también como motivo a la hora de solicitar Coaching un marcado interés por trabajar en mejoras en las comunicaciones. El coaching, y particularmente el Coaching Ontológico, se basa en el desarrollo de competencias conversacionales,

considerando a esto último el eje central de la Ontología del Lenguaje como paradigma filosófico. A partir de él, Echeverría (2011) plantea que el ser humano es un ser lingüístico, siendo esta capacidad la diferenciadora de otras especies, y como tal, el ser humano puede usar el lenguaje para generar nuevas realidades en su capacidad generativa.

Desde esta perspectiva, la comunicación y las conversaciones se convierten en ejes centrales en la intervención del Coaching en las empresas. A partir de ellas, se generan las relaciones personales que brindarán mayores o menores posibilidades de desarrollo a las personas en las organizaciones, y de sus competencias y habilidades. Así lo manifiesta el entrevistado número nueve al decir:

“(…) es un proceso en el cual te diría que casi rápidamente podés darte cuenta que tiene herramientas muy interesantes, y esas herramientas, al ser lingüísticas generan comunicaciones y mundos diferentes. Entonces, en esto de poder trabajar con otro, haciendo que el otro se dé cuenta y vaya ampliando su espectro, las decisiones que se toman son muy diferentes”

Cabe desatacar, en referencia a la comunicación, que respecto a ella no sólo se debe considerar la dimensión del habla, sino también de la escucha. De tal modo que Echeverría (2011) le otorga a la escucha un papel predominante, teniendo en cuenta que ésta no está conformada sólo por el oír, sino también por el interpretar. En este sentido, el autor entiende que el escuchar valida el hablar, es decir, que le otorga sentido a lo que decimos. El entrevistado número siete ejemplifica esto con el siguiente caso:

“Veía que nos juntábamos, nos reuníamos y fijábamos metas, y cuando llegaba el momento de medirlas, las metas no se alcanzaban. Si bien sí nos superábamos respecto a la etapa inicial, pero no era todo lo que uno deseaba. Entonces me juntaba de nuevo con el equipo, y les decía ‘¿qué es lo que no se entendió?’, marcaba en qué nos equivocábamos para ver si podíamos aprender de eso, y así tuve recurrentemente y veía que no llegaba. Entonces llegó el momento en donde declaré mi incapacidad para decir ‘hay algo que yo no estoy pudiendo ver’, me fui a Recursos Humanos, y le pedí si podían encontrar mejores herramientas para poder conversar con las personas, para entender por qué, pese a que todos decían que me entendían, las cosas no se podían dar. Porque yo, lo que sí había

evaluado, era que técnicamente el equipo que dirigía era muy bueno. Entonces, había un problema, tal vez de comunicación, motivación, de no hablar entre ellos, porque muchos de los problemas que encontraba era que quedaban a la espera de que tal persona le dé tal cosa. También sentía que la escucha de las personas no estaba muy abierta porque todos me asentían, '¿me entendiste?' 'Si, si, si', pero no lo corroboraba... Y ahí fue que nació, a partir de este requerimiento a Recursos Humanos, la posibilidad de capacitarme en Coaching Ontológico..."

En contraste con este nuevo modelo de gestión, donde la comunicación toma un papel predominante, la empresa tradicional se basaba en modelo de mando y control, donde se enfocaban en el dar órdenes, en el sentido del mensaje que querían comunicar, sin constatar de qué forma era comprendido lo que se ordenaba (Echeverría, 2011), y a la vez, sin un diálogo que permita la construcción de valor a partir de lo que puedan aportar los distintos integrantes de un equipo de trabajo.

Debido a esto, con el tiempo, dicho modelo de comunicación se ha demostrado obsoleto ya que no pudo identificar las necesidades que exigía el contexto en el cual estaban inmersos sus trabajadores, ni su modo de trabajar.

Todo lo anteriormente desarrollado se encuentra relacionado con el siguiente motivo de solicitud de Coaching recabado durante las entrevistas, que es el logro de una mejora de los resultados, tal y como lo expresa el entrevistado número seis

"... siento que hoy las organizaciones tienen un espacio que no están pudiendo resolver, y que en ese espacio de no resolución (...) surge la posibilidad de abrir un espacio de Coaching."

Y surge como posibilidad, ya que como desarrolla Echeverría (2009) el Coach

... es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira (p. 97).

Esto se inserta en un nuevo modelo de empresa, dado por la evolución social y tecnológica. Hasta la década de los 80' aproximadamente el modelo de empresa tradicional, basaba su modelo de Gestión en el mecanismo de mando y control, y en un tipo de relación de autoridad esencialmente vertical, que apuntaba al cumplimiento de tareas asignadas, imponiéndole un techo a las mismas. De lo anterior se desprende que una vez alcanzado ese techo, se detenía el impulso hacia nuevos aprendizajes e innovación (Echeverría, 2009).

El mismo autor considera que actualmente está surgiendo lo que él denomina como Empresa Emergente (Echeverría, 2009), un tipo de organización que requiere de emocionalidades expansivas que permitan la apertura y la disposición al riesgo, limitando o eliminando de esta manera el papel del miedo. Esto último, debido a que se trata de una gestión basada en la emocionalidad de la confianza, que permitiría nuevos aprendizajes y posibilidades de innovación, y con ello, la capacidad de adaptarse a diferentes contextos. En este último, el empleado deja de ser considerado por los nuevos modelos de Gestión de Recursos Humanos como un recurso más, para comenzar a ser considerado un talento.

En la actualidad, y tomando los aportes de Echeverría (2009), este nuevo modelo de gestión caracterizada por una dinámica principalmente horizontal, con predominancia de trabajo en equipo y de tipo intelectual, se enfoca en el desarrollo de competencias y potencialidades de las personas. A su vez, establece un piso de crecimiento a partir de gestionar con la confianza, y no un techo, como sucedía al gestionar a través del miedo.

Este modelo responde también a las nuevas generaciones en la sociedad, como la Generación Y, donde el valor del trabajo es desplazado como eje central de sus vidas erigiéndose como pilares centrales aspectos tales como los vínculos familiares, las amistades, la salud y el ocio, buscando conseguir un equilibrio entre la vida personal y profesional (Maison, 2013). Lo anterior obliga a mutar la forma de gestionar los Recursos Humanos a un nuevo desafío: encontrar aquellos elementos organizacionales que le permitan atraer y retener a los talentos jóvenes. En esta instancia, es donde el Coaching pareciera ser una posible respuesta ante la nueva demanda de la sociedad.

Una vez identificado el motivo de la demanda, quienes la vehiculizan o efectivizan suelen ser el área de Recursos Humanos, la Gerencia, o ambos en conjunto. Respecto a esto, los entrevistados coinciden en el hecho de que en un plano ideal, esta acción debe formar parte de una estrategia conjunta y acordada entre Recursos Humanos y la Gerencia o

Dirección de la Compañía, a los fines de llevar a cabo un trabajo sistémico e integral que beneficie a toda la empresa en conjunto. Al decir del entrevistado número seis:

"En los planos ideales (...) la gerencia le plantea a la gerencia de Recursos Humanos inconvenientes, y entre gerencia y Recursos Humanos imaginan distintos espacios, y dentro de esos espacios una de las alternativas es el Coaching. A diferencia de otras empresas que tienen menos grados de madurez donde el Gerente echa mano directamente y pide por su cuenta, dejando de lado a Recursos Humanos. (...) Siento yo, que dependiendo (...) de la madurez de la empresa, hace o de alguna forma define, cómo es el proceso de búsqueda, selección y contratación del servicio. Me toca trabajar con empresas grandes que hacen diseños conjuntos (...) que son posibilidades de atravesar la organización de forma integral, y otros que más de forma espasmódica, un Gerente tiene una iniciativa a través de un consultor (...), pero que finalmente el sistema no se ve afectado..."

En relación a esta noción de Sistema, puede establecerse una comparación entre las visiones que la empresa tradicional y la empresa emergente presentan respecto a esto, y los desarrollos de la Teoría General de los Sistemas propuesta por Bertalanffy (1950).

Este autor explicó que la visión de las teorías tradicionales consideraron a las Organizaciones Humanas como sistemas cerrados, sin considerar el ambiente, es decir, el contexto, limitando las vías y posibilidades de retroalimentación (Bertalanffy, 1950). Lo anterior, coincide con la concepción del trabajo de la Empresa Tradicional en el sentido de no considerar a la organización como un sistema interrelacionado, estableciendo una rigurosa división de las tareas e impidiendo las posibilidades de feedback entre los colaboradores.

Bertalanffy (1950) consideró que esa lectura de la situación era insuficiente y errada, por lo cual desarrolló una teoría más amplia a partir de la cual comprendió a los sistemas como un todo complejo y organizado que no puede ser comprendido por cada una de sus

partes individualmente, sino que debe ser interpretado en su totalidad. El mismo es abierto y se encuentra en permanente interrelación e interdependencia con el resto de las partes.

Los desarrollos de este autor, se encuentran íntimamente ligados a lo expuesto por Echeverría (2009) respecto a la Empresa Emergente, en el sentido de que la misma debe ser considerada como un todo, en la cual el Coaching se presenta como una propuesta de intervención sistémica, iniciando su aplicación en los líderes de la organización, y bajando en una suerte de efecto cascada en estos modelos que se presentan cada vez más horizontales y comunicativos, no sólo dentro de cada área o equipos de trabajo, sino entre todas las áreas que componen la Empresa constituyéndose en un modelo de trabajo multidisciplinario.

Una vez relevados los principales motivos de demanda, se pretendió indagar respecto a los sectores de las empresas que en mayor medida reciben la intervención del Coaching. Respecto a esto, pudo identificarse que en lo que a Niveles Jerárquicos se refiere, los datos dan cuenta que mayormente se aplica en los mandos superiores, refiriéndose a la Gerencia y Directivos, y seguidos a Mandos Medios. Algunos entrevistados pudieron dar cuenta de situaciones o casos en los que el Coaching se ha dictado bajo un efecto ideal, denominado efecto cascada, como desarrolla el entrevistado tres

“Para mí lo ideal es que lo reciban todos (...). No te digo que todos van a ser diplomados en Coaching, pero que por lo menos reciban las competencias de alguna manera. Que los que se forman como diplomados en Coach (...) a nivel de líderes principales, empiecen a volcar esas competencias en líderes de segundo nivel, tercer nivel, cuarto nivel. Tratar de llegar con una cascada de conocimientos a nivel de competencias genéricas que logre que se produzca esto de que cuando hablo entiendo un poco de juicios, de afirmaciones, de indagación...”

En concordancia con esto, el entrevistado número siete ejemplifica a partir de su experiencia profesional, la aplicación de Coaching en Efecto Cascada

"... nosotros acá en "empresa X", se da lo que es el efecto cascada, es decir se va formando al grupo principal de dirección, y el grupo principal de dirección replica sobre otros grupos, sobre sus propios equipos o sobre sus equipos multidisciplinarios. Se hacen formaciones anuales, de 30 o 40

personas de funcionarios elegidos, y así se va tratando de equiparar, equilibrar todo el equipo."

De igual manera, cabe aclarar que este no es el caso que predomina en la actualidad en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba, sino que todavía estos procesos se están aplicando sólo en los mandos superiores, y muy poco aún en los niveles jerárquicos más bajos. Esto último, tal vez, se puede deber por su incipiente aparición, y por ende, a que es un proceso que todavía está en sus primeras etapas de aplicación práctica. A esto hace referencia el entrevistado número cuatro cuando menciona que en

"Operarios todavía no, obviamente que sería productivo, el tema es que si no se bajan las cosas de arriba hacia abajo, en cascada, no vamos a lograr nunca resultados. Y creo que es un proceso que se ha iniciado hace no más de 2 o 3 años, va a llevar un tiempo."

Con lo cual puede concluirse que el proceso de aplicación de Coaching en la Ciudad de Córdoba puede considerarse aún incompleto, teniendo en cuenta que su propuesta es la de una mirada sistémica de totalidad, para lo cual propone un modelo de intervención llamado OSAR que busca el logro de mejoras en los resultados, tanto en el ámbito profesional como personal.

Dicho modelo está conformado por cuatro elementos: Observador, Sistema, Acción y Resultados, y permite visualizar que un proceso llevado a cabo por un determinado tipo de observador, genera determinadas acciones, que concluyen en distintos resultados, que a su vez son influidos por diversos condicionantes que se encuentran contenidos en el Sistema, o sea, en el contexto externo (Echeverría, 2009).

En coincidencia con esto, surgen como datos respecto a las áreas en donde más se aplica el Coaching, la coincidencia de parte de los entrevistados de que el mismo debe ser aplicado a todas las áreas de la Compañía por igual, para lograr una verdadera transformación del sistema. En relación a lo cual, el entrevistado número tres comenta:

"Es la definición de una empresa de querer cambiar su estilo de liderazgo, y esto va inherente a todas las áreas. Si vos formas un área solamente, esa área toma una característica particular, de un modelo de liderazgo particular, con una personalidad propia,

pero que no se contagia al resto. Y entonces, perdés eficiencia a nivel de equipo."

De la cita mencionada, también se desprende que de aplicarse sólo a un área no se obtendría la transformación esperada. A pesar de lo anterior, no puede ignorarse el hecho de que es posible que por diversos motivos las empresas encuentren dificultades en implementar el Coaching a la totalidad de la compañía, por lo cual deban apostar a la aplicación del mismo en algunas áreas especialmente.

En los casos en los que se presentan éstas situaciones, según lo aportado por los entrevistados existen algunos sectores en especial, que por sus características, son los que con mayor frecuencia reciben intervenciones de Coaching. Entre ellas se pueden mencionar, por un lado, las áreas Comerciales y de Recursos Humanos, ya que debido a las características de su actividad cotidiana son las que más se podrían servir de las competencias que brinda el Coaching, y por otro, áreas como las de Sistemas (IT) y Administrativas, por ser sectores que suelen presentar escaso desarrollo en dichas competencias.

3. Metodología de Implementación

Al momento de relevar información referida a la Metodología de Implementación del Coaching se tuvo en cuenta, y a la vez, se detectó en los datos recabados, lo señalado por Sanhueza Zamora (2007) respecto a que consiste en un proceso de carácter flexible, es decir, que se adapta a las necesidades y demandas específicas de cada contexto.

Tomando en cuenta lo anterior, y a los fines de identificar desde qué ámbito se aplica el Coaching, se pudo reconocer que el mismo puede ser llevado a cabo por un profesional tanto de manera interna, como de manera externa de la compañía.

Cabe señalar que la mayoría de los entrevistados dieron cuenta de la aplicación de los procesos de Coaching desde una posición externa de la compañía, y el entrevistado número cuatro entiende que una de las principales ventajas que esto brinda es el hecho que no se tenga condicionantes previos, tal y como lo expresa en la siguiente cita:

"Generalmente el Coaching se aplica desde una persona externa a la empresa, porque por ejemplo yo (...) soy gerente de Gestión de Talento en la empresa, pero yo ya tengo un vínculo con los colaboradores. Entonces (...) yo no puedo hacer Coaching porque ya tengo juicios formados, tengo toda una base que me condiciona. Diferente es alguien externo, a quien ve desde afuera las cosas."

Sin embargo, según la información obtenida, el Coaching también es aplicado desde sectores internos. Es importante destacar en este sentido que ello no implica que la aplicación del proceso sea llevado a cabo por un área específica dedicado a esto necesariamente, sino que puede implementarse o asumirse como un modelo de gestión de la compañía, aplicado por los líderes de cada una de las áreas a partir de la formación de éstos últimos en Coaching.

De hecho, éstos últimos casos son los que predominan identificándose que de los nueve entrevistados, si bien han reconocido la existencia de departamentos de Coaching en otras empresas, ninguno de ellos aplica el Coaching desde ese lugar, sino como un modelo de gestión que atraviesa transversalmente las distintas áreas a través de lo que transmiten los líderes de la compañía.

Es fundamental tener en cuenta que el Coaching permite desarrollar las habilidades y competencias conversacionales y de escucha, con lo cual la aplicación interna tiene una limitante, y se basa en los prejuicios o juicios que pueda hacer el Coach previo a la intervención con los trabajadores. Con lo cual, el profesional debe poder identificarlos, fundarlos con evidencia y, a partir de lo mismo, intervenir en pos del bienestar de la organización.

Específicamente en lo referido a la Modalidad de Implementación del Coaching, se reconoce que la mayoría de los entrevistados lo aplica de manera individual, es decir, sólo entre Coach y Coachee, y está comenzando a implementarse, aunque en menor medida, de manera grupal. Esto responde a que el Coaching surge bajo una modalidad eminentemente individual, y que con el tiempo está abriéndose paso a una Modalidad de Implementación grupal, pero que aún no se encuentra del todo instalado en la práctica, tal y como lo expresan los entrevistados cinco y seis en las siguientes citas:

"Comúnmente se trabaja tanto en lo individual como en grupal. El individual es el más común, y el grupal (...) está adquiriendo cada vez más énfasis." (Entrevista 5)

"Particularmente yo hago Coaching sólo individual. Hay gente que hace Coaching grupal que es un desarrollo nuevo...". (Entrevista 6)

En este proceso de desarrollo del Coaching surgen diversas perspectivas, entre las que se encuentra la aportada por el entrevistado número ocho quien sostiene que no puede afirmar que el proceso grupal responda estrictamente a una instancia de Coaching, sino que puede confundirse con un contexto de capacitación. En palabras del mismo:

"En empresas he capacitado más individual. (...) Yo no sé si en la grupal se podría decir que es Coaching Ontológico el proceso como tal. Por eso yo lo encuadro en una cuestión más de capacitación. Pero sin lugar a dudas, en esas capacitaciones se generan movimientos de los integrantes personales que tienen muy buen efecto. (...) No sabría si esto es Coaching Ontológico Grupal. Quizás (...) la interacción del Coaching, en su proceso como tal, con sus etapas, hasta donde yo entiendo... Yo lo definiría a un nivel

individual. Seguramente trabajando en (...) capacitaciones grupales, por ahí surja un trabajo individual con alguien en particular. Estas capacitaciones grupales hacen de disparador en personas para trabajar individualmente (...) lo que a cada uno le tocó"

Tomando en cuenta que el Coaching es una disciplina en desarrollo, y que bajo la perspectiva de la Ontología del Lenguaje gana flexibilidad y capacidad de adaptación a distintos contextos, aparece entre los entrevistados una distinción: algunos consideran que la aplicación del Coaching propiamente dicho es solo individual, mientras que otros consideran que se puede hacer grupalmente o con metodologías mixtas.

En esta instancia es fundamental poder tener en cuenta que desde una comprensión más abarcativa, se puede entender que la generación de contextos específicos, a partir de las conversaciones o las habilidades y competencias conversacionales, es una de las principales formas de implementar el Coaching grupal. Ante esto, se plantean interrogantes como ¿Sería efectivo desarrollar competencias de trabajo en equipo con una sola persona, cuando el objetivo es lograr una interacción específica entre un grupo determinado? Una posible respuesta a esta pregunta sería la metodología implementada por la entrevistada número nueve, donde mixta el trabajo en grupos y/o en equipos, con el individual, para el desarrollo tanto relacional como personal.

"(...) por ejemplo, voy a una empresa que (...) han decidido desarrollar 4 líderes. Que es uno de Recursos Humanos, uno de Administración, uno de Comercial y uno de Operaciones. Entonces qué hacemos, hacemos Coaching individual y personal un miércoles, y el miércoles siguiente hacemos Coaching grupal con Capacitación. (...) Y es muy interesante porque los quiebres que se van planteando ellos solos, después como los han ido resolviendo aparecen como una posibilidad en una reunión grupal."

A lo largo de las diferentes entrevistas, surge que esta aplicación grupal del Coaching se asocia más a la obtención de resultados en un equipo de personas, donde interviene el concepto de Equipo de Alto Rendimiento desarrollado por Echeverría (2009), que los

diferencia de otros equipos por la alta conectividad (comunicación) y la alta coordinación de actividades y tareas.

Es en este punto, donde aparece la vinculación con el Management. Esta última disciplina tiene como objetivo obtener mejores resultados, y el Coaching, tanto individual como grupal, tanto en niveles jerárquicos altos como medios y operativos, puede aportar herramientas que le permita a las organizaciones adoptar una nueva forma de hacer cotidiano donde los resultados sean los esperados.

Ante esto, se podría pensar que el Coaching y la práctica del Coaching está incorporando, junto a su clásica modalidad individual, la nueva modalidad grupal, a los fines de adaptarse a las demandas y necesidades de las organizaciones y las nuevas empresas, sobre todo asociado al concepto de APO (Administración Por Objetivos) y trabajo en equipo.

El hecho de que el Coaching sea un proceso flexible y fácilmente adaptable a cada contexto y situación particular, conlleva necesariamente que no pueda hablarse de una estructura única y universal del mismo (Sanhueza Zamora, 2007), si bien algunos entrevistados hacen referencia a la existencia de una estructura como es el caso del entrevistado número uno, otros no pueden afirmarlo por completo. Puede reconocerse, sin embargo, ciertas pautas por las cuales se rige el proceso, pero que pueden variar de acuerdo a las necesidades y demandas específicas, siendo su estructura en algunos casos más rígida, y en otros, más variable.

Dentro de las estructuras más rígidas, puede tomarse como ejemplo el expuesto por el entrevistado número cinco quien lo expone de manera genérica:

"El desarrollo del proceso es... Primero se releva la demanda de la empresa, una vez que se releva la demanda de la empresa, lo que se hace es una reunión con el Coachee para generar contexto. Luego de eso, las primeras sesiones, tiene que ver con hacer un diagnóstico y validar que lo que la empresa ve es lo que realmente necesita la persona o hay algo detrás."

Sin embargo, más importante que la estructura en sí, es el fin al que apunta el Coaching, que es buscar que las personas puedan lograr sus objetivos por sus propios medios (Sanhueza Zamora, 2007), tal como lo expresa el entrevistado número dos al expresar:

“No hay una forma metodológicamente hablando fija. Depende mucho de las necesidades de la persona con la que trabajamos o el equipo con el que trabajamos, y con la frecuencia que ellos le pueden dedicar a este proceso. Por lo general hemos cerrado, más, menos, pero siempre hemos cerrados los procesos...”

Otra característica respecto al desarrollo de estos procesos es a la que refiere esta última expresión, que alude al cierre de los procesos. Hecho en el que hace hincapié el entrevistado número uno al decir que:

“El final, después del desarrollo, dependiendo de cuán intenso haya sido, no puede estar supeditado a una variable de tiempo de 50 minutos. La escuela de la que yo formo parte, hasta que la persona no haya cerrado... Lo que se abrió, no esté del todo estructurado... no cierra. Hay desarmes que son muy fuertes.”

Se deduce de lo anterior que el cierre de los procesos resulta fundamental para el Coaching, debido a que moviliza emocionalidades y procesos personales que, de no ser trabajados adecuadamente, podrían conllevar consecuencias negativas, tanto para la persona como para su contexto. Teniendo en cuenta que los beneficios que la empresa busca lograr a la hora de aplicar el Coaching son la mejora en el desempeño y desarrollo del personal, mejoras en la comunicación, en el clima laboral, y la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios de alto desempeño, un trabajo inconcluso o no cerrado de Coaching puede generar como consecuencia todo lo opuesto en lo relacionado a estos aspectos, momento en el cual adquieren especial relevancia estos cierres.

En cuanto a las técnicas que se aplican, si bien no puede establecerse un listado absoluto, excluyente y exhaustivo de las mismas, sí pueden identificarse algunas propias del Coaching Ontológico que la caracterizan y diferencian de otras disciplinas, y que constituyen en una práctica particular. Entre las más relevantes pueden destacarse aquellas que siguen el lineamiento de la Ontología del Lenguaje, como son las

conversaciones (Echeverría, 2011) que buscan, a partir de considerar el lenguaje como generativo, y del despliegue y ejercicio de la palabra, trabajar sobre los tres subdominios que reconoce la Ontología del Lenguaje, que son Emocionalidad, Corporalidad y Lenguaje (Echeverría, 2011), y a partir de allí lograr el desarrollo de competencias y la transformación en las personas, posicionándolos como nuevos observadores.

Algunos entrevistados dieron cuenta de ésta técnica de la que se sirve el Coaching para llevar adelante su particular forma de intervención, tal como se evidencia en las siguientes citas:

"... nosotros entendemos, que el lenguaje es cuerpo, emoción y lenguaje. Con lo cual, dentro de esa conversación, poder mostrarle la estructura de coherencia entre lo que está diciendo con lo que está sintiendo, conjuntamente con lo que su corporalidad muestra, es la forma que nosotros entendemos de mirar si hay situaciones que podamos mostrarle, y desde ahí, quizás generar palancas de aprendizaje." (Entrevista 6)

"... tenemos una metodología para interpretar y escuchar de forma activa lo que la persona dice, y tratar de devolverle lo que uno escucha, y si es posible intervenirla. Nosotros le llamamos intervenir, que es hacer que su cuerpo y su emoción también trabaje, no solo su lenguaje. Son conversaciones, con una metodología." (Entrevista 4)

"Fundamentalmente es un proceso conversacional en donde las posibilidades de constituirse en un observador distinto, en un sujeto distinto, llegada o dada una determinada situación de confianza que se genera con la persona, uno puede demostrarle o llevarlo a un espacio de indagación, o como de preguntas, a los cuales el otro no está tan habituado." (Entrevista 8)

De esto se desprende que el lenguaje es un componente que constituye al Coaching como tal, y por lo tanto, basa su teoría en una comprensión del mismo, y su intervención se apoya en técnicas que trabajan sobre una transformación del lenguaje, entendiendo que éste también es acción.

De la mano de esto último, otra técnica de la que se sirve el Coaching es la Fundación de Juicios (Echeverría, 2009), que apunta a dar sustento y justificar a partir de afirmaciones

(hechos comprobables) aquello que la persona dice respecto a alguna persona o situación particular, a los fines de desterrar prejuicios, malos entendidos, mensajes confusos, etc. Para lo cual es fundamental establecer estándares, que serán premisas medibles sobre el comportamiento o los hechos esperables que sucedan ante una situación determinada.

El entrevistado número siete expresa esto a partir de su experiencia manifestando:

"... otro tema que nos sirvió muchísimo es fundamentar juicios... el chismerío, el radiopasillo (...) Sigo insistiendo mucho, trato de que por lo menos en aquellos lugares donde intervengo, preguntar: '¿qué es lo que va a sumar de lo que estás por decir?' '¿Por qué me lo decís?' ... La famosa fundamentación de juicios, la inquietud, cuáles son las afirmaciones concretas que tenés (...). Cuando pedís afirmaciones concretas se caen un montón de juicios. '¿Cuál es tu estándar que tenés?', '¿podés fundamentar el juicios contrario?' (...) Y eso ha educado mucho a las personas."

El objetivo de fundar juicios, es poder basarse en información evidenciada (ya sea con testigos o evidencia física) sobre el comportamiento o desarrollo de una situación y/o persona, y que a su vez sea posibilitador para tomar acciones que permitan, a quien emite el juicio, alcanzar el objetivo propuesto.

El proceso de fundar juicios posee cinco condiciones básicas (Echeverría, 2011):

1. La primera plantea que siempre emitimos un Juicio por algo o para algo, a partir de lo cual, determinadas acciones serán posibles, y otras no.
2. La segunda condición básica expone que al momento de emitir un Juicio, lo confrontamos a un conjunto de estándares de comportamientos a los fines de juzgar el desempeño de los individuos para evaluar el desempeño de sus acciones. Los estándares, como se mencionó anteriormente, deben ser medibles, específicos, y pertinentes al dominio en que se hacen los juicios.
3. Al momento de emitir un juicio, se hacen, generalmente, dentro de un dominio de observación particular, que se corresponden a dominios de acción.
4. Puede hablarse de juicios fundados cuando se logra proveer de afirmaciones en relación a aquello que estamos juzgando.
5. La quinta y última condición básica es fundar el juicio contrario. El objetivo de esto último es determinar cuál de los dos juicios tendrían más afirmaciones y

evidencia en relación a los estándares planteados, identificar una interpretación más posibilitadora y determinar cursos de acción específicos que permitan obtener los resultados buscados.

Es fundamental observar que los juicios no fundados, de acuerdo a Echeverría (2011), generan un malestar emocional.

Una tercera técnica mencionada por los entrevistados, y que igualmente puede ser relacionada con la importancia que el Coaching Ontológico le otorga al lenguaje, es la referida a los actos lingüísticos, tales como las declaraciones y las afirmaciones.

Uno de los entrevistados hizo referencia, al momento de ser indagado respecto a las técnicas utilizadas por el Coaching, a los modelos DEI y OSAR durante su implementación. Si bien son de suma importancia ambos modelos, cabe destacar que los mismos no pueden reducirse a una simple técnica, sino que conllevan una mirada sistémica y estratégica de totalidad que el Coaching propone al momento de intervenir en las empresas, en pos de lograr mejores resultados. Respecto a esto el entrevistado número uno expresa:

"He utilizado lo que se denomina el modelo DEI y OSAR. El modelo DEI es el modelo que es el Diseño Estratégico de Identidad, y el modelo OSAR es el modelo que toma el sistema, el observador, el resultado y acción."

"Te dije recién del modelo OSAR, que toma... Observador, acción, resultados, en un sistema. Los resultados que estoy teniendo ahora, se generan porque antes hice una acción. Esto que genera acá, lo que yo puedo hacer es aprender a hacer nuevas acciones, que me van a llevar a nuevos resultados. Por medio de la técnica conversacional voy a poder modificar esto. Esto se denomina aprendizaje de primer orden, y no es Coaching Ontológico todavía. Ahora, en el modelo que te dije recién, este observador, genera diferentes tipos de acciones, que generan resultados. Cuando por medio de las competencias de la conversación logro modificar, si se quiere, cierta posición del observador. Esa modificación del observador va a generar nuevas acciones que van a traer nuevos resultados. Y a esto se lo denomina aprendizaje de segundo orden. Y recién ahí se puede

hablar de Ontología. Con la Ontología busco cambiar el ser, y consigue una concepción desde ahí. (...) El sistema equilibra para que quede ahí arraigado."

Cabe destacar, tomando en cuenta lo desarrollado hasta aquí que no pueden reducirse las técnicas utilizadas por el Coaching a un número limitado y cuantificable de las mismas, esto se debe y está relacionado con la flexibilidad y adaptabilidad del proceso a las demandas, y a cada contexto en particular, que conlleva a que haga uso de diversos recursos según las diferentes situaciones con las que se enfrenta. Aunque, sin embargo, se pretendió, en base a los datos obtenidos de las entrevistas y de la información teórica recabada, exponer aquellas técnicas que hacen que el Coaching se esté formando como una disciplina específica y diferenciada al resto.

De la misma manera en que no puede establecerse una estructura rígida del proceso de aplicación del Coaching, resulta dificultoso definir un número riguroso de sesiones del mismo, aunque entre las respuestas de los entrevistados se pudo recabar cantidades estimativas de las mismas. De esta manera, se reconoce que la mayoría consideró que entre cinco o diez es una cantidad de sesiones probable. Así lo fundamentó el entrevistado cinco:

"Personalmente entiendo que más de diez sesiones no, porque entiendo que el Coaching es un proceso que tiene un comienzo y un fin con un objetivo. Pero conozco Coachs que tienen muchas sesiones, y hay Coachs que tienen 5. Yo entiendo que depende de la persona... Mínimo 5 y máximo 10."

Otros estimaron que todo el proceso puede abarcar entre una y cuatro sesiones, para aquellos casos en los que los temas que se necesiten trabajar sean muy particulares y puntuales; y por otro lado también uno de los entrevistados consideró que un proceso de Coaching puede durar más de diez sesiones, especialmente para los casos en que se trabaja con futuros directivos de una empresa, en donde haya que desarrollar y trabajar sobre varios aspectos y competencias genéricas.

Al respecto, Ortiz de Zárate (2010) plantea que las sesiones pueden poseer una extensión máxima de seis meses a un año, en un número limitado y pactado previamente.

Cabe destacar, sin embargo, que se encontró una gran cantidad de datos aportados por las entrevistas que consideran que la cantidad de sesiones depende de las particularidades del

contexto, del nivel de profundidad con el cual la empresa quiera trabajar estos aspectos, de las características de las personas, de las eventualidades, etc.

En relación a la siguiente categorización, referida a la frecuencia de aplicación de las sesiones de Coaching, se pudieron aislar datos que muestran que lo usual es que se aplique principalmente de manera semanal, o bien cada quince días, sin excederse de un plazo máximo de 20 días, debido a lo que expresa el entrevistado número dos:

"Yo trato de que no sea cada más de cada 20 días, porque los espacios se distancian mucho y el proceso va sufriendo como lagunas."

Sin embargo, también fue necesario incluir una categoría que diera cuenta de la flexibilidad y adaptabilidad del Coaching a cada contexto y situación.

En lo que se refiere a la duración de las sesiones, seis de los entrevistados concordaron que las sesiones suelen durar entre una hora, y una hora y media. El resto de las respuestas hizo referencia a que en menos de una hora, incluso puede llegar a cerrarse una sesión, y dos de los entrevistados hicieron la salvedad de que en ciertos casos puede durar más de una hora y media, pero que esto puede depender tanto del marco teórico con el que se esté trabajando, como de si de las sesiones son de carácter grupal.

Luego de lo desarrollado a partir del presente eje se pueden extraer algunas observaciones que aluden al proceso del Coaching. La que puede ser considerada como una de las de mayor relevancia es aquella que hace referencia a su flexibilidad: el Coaching debe ser capaz de adaptarse a un contexto en permanente cambio y a las particularidades de cada empresa y personas que la conforman, en una suerte de traje a medida (Sanhueza Zamora, 2007). A su vez, las empresas presentan una realidad particular y cuentan con determinados recursos y posibilidades que facilitan o dificultan la oportunidad de solicitar la intervención del Coaching de igual manera en todos los casos, y en la totalidad de la Organización indistintamente.

Lo anterior es lo que hace que el Coaching sea una de las disciplinas que más se adecúa a estas nuevas realidades de las empresas. Pudiendo ser aplicado tanto de manera individual como grupal; siendo la duración del proceso, de las sesiones y su frecuencia no necesariamente rígida, sino, tal y como se mencionó anteriormente, adaptable a cada contexto. Cabe aclarar, sin embargo, que esto no significa que el Coaching sea una

práctica totalmente desestructurada e improvisada, sino que toma en cuenta las características de cada caso, y desarrolla una estructura y un contexto adaptado al mismo.

4. Efectos y Repercusiones de la aplicación del Coaching

En el cuarto eje se pretendió recabar información respecto a los efectos y repercusiones de la aplicación del Coaching, tanto en las personas como en las compañías.

En cuanto a las consecuencias positivas del Coaching para la compañía, vale rescatar lo desarrollado por Echeverría (2009) respecto a los cambios a los que se vieron impulsados a atravesar los modelos de gestión de las empresas, reemplazando el anterior, basado en el miedo, por otro sustentado en la confianza.

El miedo y control como modelo de gestión se ha vuelto obsoleto con el tiempo, debido a que impone un techo al desempeño de los trabajadores, impidiendo la posibilidad de nuevos aprendizajes y limitando la innovación. Por otra parte, tiene como consecuencia el hecho de que los errores se experimentan como fracasos y frustraciones, en vez de ser considerados oportunidades de aprendizaje (Echeverría, 2009).

A la vez, el miedo trae aparejado el sometimiento a la voluntad del otro, quitándoles de esta manera, libertad a las personas para llevar adelante sus actividades de forma innovadora, y limitándoles la posibilidad de agregar valor y su impronta en sus tareas (Echeverría, 2009).

El modelo de Gestión sustentado en la confianza surge para desafiar y superar aquel basado en el miedo y el control, y propone para esto un diálogo permanente y desarrollo de competencias de los trabajadores a los fines de generar oportunidades y posibilidades, tanto para ellos mismos como para la empresa. Este modelo entiende que a los fines de lograr un aprendizaje resulta fundamental la aceptación de que los errores forman parte del quehacer cotidiano, y que para innovar es necesario inicialmente experimentarlos y fracasar. Propone un mecanismo de regulación del trabajo que garantice un piso en su rendimiento, es decir, que estableciendo determinados desempeños mínimos en el tiempo, le posibilite e impulse al trabajador a que aprenda y logre innovar (Echeverría, 2009).

Lo desarrollado por Echeverría se vio reflejado por los entrevistados respecto a las consecuencias positivas que el Coaching tiene actualmente en las empresas de la Ciudad de Córdoba.

Entre las respuestas más mencionadas por los entrevistados pudieron identificarse cuestiones relacionadas a una mayor motivación y contención, ya que el Coaching, a partir de gestionar a través de la confianza, con un estilo de liderazgo particular, habilita

un espacio de contención en el cual está permitida la aceptación del error, un aprendizaje a partir de los mismos, y un desenvolvimiento en el ámbito laboral teñido de una mayor confianza. En relación a esto, el entrevistado número seis comenta su experiencia luego de aplicar el Coaching como líder de un equipo:

"Las personas se empezaron a soltar, se armaron de confianza, a que el error convive permanentemente cuando uno hace cosas (...), el error es para aprender, es un punto de partida para mejorar..." (Entrevistado 6)

Otra consecuencia de gran importancia que se identificó, es el logro de un mayor compromiso y asunción de responsabilidades de parte de los trabajadores después de recibir los procesos de Coaching. Dado que luego de trabajar sobre el desarrollo de competencias de las personas logra, entre otros objetivos, que estas comiencen a observarse y constituirse como protagonistas de su propia vida, y esto conlleva a que empiecen a tener un rol más protagónico en sus tareas y responsabilidades, y a su vez, en las tareas del área o del equipo de trabajo. A esto se refieren los entrevistados cuatro y siete al expresar:

"... convertir a las personas en mucho más responsables de lo que eran." (Entrevistado 4)

"... lo que ahí descubrí fue que la cultura del banco, de muchas personas, era que trabajan a través del miedo, es decir, operar y cumplir... Si hay algunos grises no me hago cargo porque son de otro, y eso de no hacerme cargo era lo que hacía fracasar a mis objetivos. Hoy en día, alguien que ve un gris lo agarra y lo suelta cuando lo ha dirigido a quien va a tomar el tema. Lo que es un gran cambio cultural" (Entrevistado 7)

"Y ver que la empresa apoya también esto, inspira una confianza... Ahora todo esto se logró (...) por poder expresar y por entender que el pedir, creando un contexto, y sabiendo que puede haber un no, y lo acepto, es una herramienta que antes no usaban y que hoy la usan." (Entrevistado 7)

Estas últimas citas expresadas por el entrevistado número siete dan cuenta cómo, un procedimiento considerado tal vez blando como es el Coaching, puede generar resultados

concretos y objetivos, en el desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de Organizaciones.

Otras de las consecuencias positivas reconocidas por los entrevistados fue el logro de mejoras en la comunicación, lo cual apunta directamente a los orígenes del Coaching basados en la Ontología del Lenguaje. En este aspecto cabe señalar que la intervención del Coaching se basa en un trabajo sobre el lenguaje, al cual entiende como generativo. Esto implica que a partir del desarrollo y mejoras a nivel conversacional se pueden lograr mejoras y cambios en el plano de las acciones (Echeverría, 2011). Teniendo en cuenta también que el nuevo modelo de empresa que se propone desde la Ontología del Lenguaje, que es la empresa emergente, requiere de competencias que se desarrollan a partir del trabajo con las conversaciones, tales como la escucha efectiva, el liderazgo, las emociones, etc. Como expresiones que grafican estos aspectos se pueden citar las siguientes:

"A nivel Organizacional para mí alinea muchísimo lo que son las comunicaciones. Muchísimo. Yo te digo que en las empresas con las que yo trabajo, los mails que lamentablemente traen tanto ruido, o los chats internos, es impresionante los problemas que traían y cómo se han ido destrabando a través del Coaching. Y realmente comenzar a escuchar al otro desde otro lugar. Es eso, cambias tu observador." (Entrevistado 9)

"A mí me gusta mucho la confianza que adquieren las distintas personas dentro del equipo cuando saben conversar..." (Entrevistado 4)

"En (...) situaciones en donde la gente se siente no escuchada, donde espacios de dignidad están puestos en duda, donde el respeto y la confianza no son generalmente los valores que la gente enuncia en sus vínculos laborales, la posibilidad de la Ontología del Lenguaje te brinda eso." (Entrevistado 6)

Otra de las consecuencias positivas de la aplicación del Coaching para la compañía que mencionaron los entrevistados, y que está íntimamente ligada a las anteriores son las mejoras en los vínculos laborales.

Cabe destacar, igualmente, que todas las respuestas hicieron referencia a cuestiones de la persona, dejando en un segundo plano, aspectos técnicos o formales que conforman el

puesto de trabajo en sí, es decir, que una vez más se pone de manifiesto que el Coaching se enfoca en el sujeto, en la persona, y en la tríada Emoción, Cuerpo y Lenguaje para, a partir de allí, repercutir o mostrar efectos a nivel organizacional.

Puede reconocerse, a partir de este análisis, que las consecuencias positivas que el Coaching aporta a la Organización surgen como un soporte para contener y adaptarse a la demanda de la emergente generación Y (Maison, 2013), descrita anteriormente en la presente investigación.

Si bien algunos de los entrevistados hacen referencia directa a cuestiones tales como la productividad y a la mejora en el desempeño de los equipos de trabajo, lo hacen desde el punto de vista de las competencias adquiridas por el trabajador a partir del Coaching, tal como lo expresan los siguientes entrevistados:

"... la posibilidad de lograr conversaciones efectivas en la organización puede llevar a niveles de productividad realmente muy poderosos y, además, a niveles de calidad laboral."
(Entrevista 6)

"Yo creo que se genera un equipo de alto desempeño gracias a este estilo de liderazgo. Se logra realmente la máxima efectividad del equipo de trabajo." (Entrevista 3)

La Ontología del Lenguaje coincide con esta idea señalada por los entrevistados respecto a la formación de los equipos de alto desempeño, como consecuencia positiva de la aplicación del Coaching.

Echeverría (2009) propone y desarrolla respecto a esto que el alto desempeño de los equipos de trabajo está íntimamente relacionado con procesos conversacionales. Lo asocia, además, con lo que el desarrolla como el ciclo de coordinación de acciones: la creación del contexto; la presencia de una oferta y una contra oferta, como dos elementos de una negociación; la constitución de una promesa; las tareas concretas que deben llevarse a cabo a los fines de que pueda lograrse el resultado de la promesa; su evaluación; y a partir de ellos, la incorporación de mejora continua.

Para el autor, los equipos de altos desempeño son capaces de llevar a cabo el cumplimiento de sus promesas alcanzando elevados niveles de calidad en sus tareas. Su emocionalidad básica es la confianza, y están organizados en roles y tareas claramente distribuidas, pero flexibles (Echeverría, 2009).

De la mano de lo anteriormente referido a las consecuencias positivas para la compañía, se recabaron datos asociados a las consecuencias positivas para las personas, encontrando como resultado que los entrevistados hicieron referencia a los aspectos en los que el Coaching se enfoca directamente al momento de intervenirlo, y que repercuten positivamente en la persona y en todos los contextos en los que ésta se desenvuelve. A partir de lo cual, puede apreciarse la relación existente entre los efectos positivos que mencionan para la persona, y las consecuencias positivas sobre las organizaciones al focalizarse sobre el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, y sobre la adquisición de competencias.

Así, se halló que entre las consecuencias positivas para las personas, el Coaching genera posibilidades de aprendizaje. Lo anterior implica, que ésta disciplina permite que las personas se constituyan en un nuevo observador enfocado en un aprendizaje continuo que le empuja a no estancarse, posicionándose en un espacio de continuo desarrollo de competencias y crecimiento personal. A esto hacen referencia los siguientes entrevistados:

"Porque lo que el Coaching genera es un aprendizaje en la persona que lo hace. Entonces, ese aprendizaje te va a permitir trasladarlo a diferentes ámbitos de tu vida. A tu empresa, a tu contexto." (Entrevista 8)

"Te transforma (...) en personas que son aprendices." (Entrevista 7)

Relacionado con lo anterior, este devenir en un aprendiz permanente implica también que las personas se conviertan en protagonistas de sus propias vidas, tal como lo señalaron los entrevistados al referirse a otra de las consecuencias positivas para las personas. Esto se puede lograr al tomar conciencia de que son ellos mismos quienes más incidirán en su propio desempeño y en los resultados de sus tareas. Lo cual, potenciado por la modalidad de gestión a través de la confianza que brinda el Coaching, permite que las personas amplíen su apreciación sobre los que consideran sus límites, y produzca nuevos resultados, agregándole valor a su desempeño. A esto remite el entrevistado citado a continuación:

"Entonces dejan de ser espectadores, y eso lo logra el Coaching, a ser protagonistas, y ver cómo inciden sus acciones en el curso

de su vida. Esto de poder plantear algunas cosas que antes eran imposibles..." (Entrevista 7)

De la mano de lo anterior, otra consecuencia positiva que se desprende de los datos recabados, es que el Coaching les permite a los sujetos superar obstáculos personales. En referencia a esto último, Echeverría (2009) expresa que el Coach “detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve, y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira” (p. 97). A esto también se refiere el entrevistado número cinco al mencionar:

"Las consecuencias positivas creo que son muchísimas. A ver, se trabaja sobre los limitantes de una persona, y se lo acompaña a saltar esos obstáculos." (Entrevista 5)

Como otra consecuencia positiva para las personas, y de la mano del hecho de que el Coaching busca que las personas se conviertan en protagonistas sus propias vidas, se pudo reconocer que el Coaching permite lograr un mayor control sobre los estados de ánimo.

Propone que las personas busquen aceptar las distintas situaciones de la vida, posicionándose, de esta manera, en estados de ánimo tales como el de la aceptación y la ambición, superando aquellos estados de resentimiento y resignación, que surgen cuando las personas no logran aceptar, y se oponen, a los distintos hechos o posibilidades que les toca enfrentar. Respecto a esto, Echeverría (2011) sostiene que “se puede reconstruir cada estado de ánimo por medio de su correspondiente estructura lingüística subyacente” (p. 326).

El estado de ánimo del Resentimiento puede surgir por el rechazo de aquellas situaciones que exceden nuestra capacidad de resolución y que no podemos cambiar, y también, entre otros motivos, por promesas y expectativas no cumplidas. Las personas en Resentimiento se ven afectadas por un sufrimiento casi permanente, y esto es negativo porque restringe u obstruye sus posibilidades de acción.

El estado de ánimo de Resignación está caracterizado por el hecho de que la persona no ve en el futuro posibilidades de intervención, lo cual limita su capacidad de emprender acciones y transformar el presente.

Tal como se mencionó anteriormente, el Coaching busca que las personas superen estos Estados de ánimo que restringen su campo de acción, y se posicionen en los Estados de ánimo basados en la aceptación. Entre estos estados de ánimo se encuentra el de Paz y

Aceptación, que tiene que ver con asumir las situaciones que no están en nuestras manos de cambiar, lo cual no implica negarse a reconocer errores, sino a aprender de ellos para no repetirlos en el futuro. Este estado permite abocarse a la tarea de cambiar todo aquello que se pueda cambiar, es decir, lo transformable.

El estado de ánimo de la Ambición, tiene que ver con la capacidad de identificar contextos de intervención que puedan conllevar cambios y generación de nuevas acciones. Alude a un espacio de posibilidades de acción, por lo cual, puede ser considerado de una gran posibilidad generativa.

Estos últimos dos Estados de ánimo permiten que se amplíe el umbral de lo posible de las personas, permitiéndole a éstas, a partir de ser más protagonistas, ubicarse en esta posición de crecimiento continuo. A esto hace mención el entrevistado número siete al expresar:

"Esto de que nada está dado, de que los estados de ánimos de la resignación y del resentimiento es porque quiere ser así, y porque le tocó... Yo puedo incidir, puedo cambiar, puedo pasar a un estado de paz. Cuando uno está en un estado de paz, está abierto a la credibilidad, cuando uno está en un estado de resignación y de resentimiento, está cerrado a eso, las posibilidades se achican, y cuando uno tiene menos posibilidades se achica tu mundo, se achican tus relaciones, se empobrecen las personas. Yo creo que el Coaching permite todo eso, es súper poderoso en eso." (Entrevista 7)

"... te ayuda a tener un comportamiento, una actitud mucho más abierta, mucho más flexible, mucho más de compartir, mucho más de empoderar al otro, que si no tenés las competencias." (Entrevistado 3)

Si se considera a la empresa un sistema, sus componentes son los seres humanos. No existe empresa sin intervención de personas. Desde esta perspectiva, la Ontología y el Coaching proponen una mirada sobre las personas que componen las organizaciones, y considera que logrando un impacto en las primeras, obtienen resultados en las segundas.

Por otro lado, se relevó también información respecto a consecuencias negativas que la aplicación del Coaching podría traer, tanto para las personas como para las empresas.

Respecto a las primeras, todas las consecuencias negativas que pudieran agruparse, y a las cuales los entrevistados hicieron referencia, tuvieron que ver con una inadecuada planificación del proceso. Esto se puede deber, ya sea por no tener en cuenta la preparación de un contexto adecuado, o bien la falta de consideración de que los tiempos pueden ser muy relativos, dependiendo de las problemáticas o temáticas que se aborden, o de las características de las personas con las que se trabaja, lo cual puede conllevar a cierres abruptos de los procesos.

Entre las respuestas se pueden agrupar a aquellas que hicieron referencia en primera instancia a cierres abruptos. Esto se refiere a aquellas situaciones en las cuales las empresas deciden por diversas causas interrumpir una propuesta de Coaching iniciada en alguna oportunidad, descuidando que en el mismo, las personas se encontraban trabajando cuestiones personales muy profundas y de alto impacto emocional, y que la apertura y falta de conclusión de determinadas cuestiones puede conllevar a un perjuicio para las mismas. Esto se ve expresado por el entrevistado número uno al comentar:

"Puede pasar, más allá del Coaching, en cualquier proceso en los que vos generás apertura, y que de repente la Organización cierre. O que genere ciertos patrones, y después los deje de respetar." (Entrevistado 1)

Una segunda consecuencia negativa para las personas mencionada por los entrevistados, y relacionada con lo anterior, es el hecho de abrirse y quedar expuestos. Esto alude al hecho de que puede ocurrir que el Coaching se aplique sólo en algunas áreas de la empresa, y no a la empresa en su totalidad, dando como resultado que los trabajadores Coacheados, luego de haber logrado cierta apertura, no se sientan acompañados y resultan afectados por el resto de la compañía, que al no haber experimentado procesos de Coaching, tal vez no han logrado vencer resistencias y adquirir determinadas competencias. El entrevistado número uno se refiere a este caso al expresar que el Coaching:

"Abre campos que los trabajadores que aprendieron a trabajar no están acostumbrados, en un ámbito que estaba solamente supeditado al trabajo. Desde el ámbito del trabajo se trabajan aperturas a dominios personales, dominios vinculares, dominios de identidad, dominios de género (...). Si solamente (...) en algunas áreas de la empresa se genera apertura, confianza, y en

otras no... es muy peligroso, porque si yo ya estoy expuesto, (...) con la lógica de la empresa, me destruyen." (Entrevistado N° 1)

Puede suceder también, y esta es otra de las consecuencias negativas que señalaron algunos de los entrevistados, que un Coach inexperto, intervenga en temas o cuestiones delicadas y muy íntimas, sin saber cómo trabajarlas, y termine afectando y perjudicando al Coachee, al ocasionarle dolor. Este aspecto se puede ver relacionado con lo desarrollado en el apartado número uno respecto a la formación y a la falta de regulación de la profesión de los Coaches. A esta consecuencia hace mención de la siguiente manera el entrevistado número dos:

"Cuando uno se mete a laburar con el ser humano, tenés muchos lugares donde vos podés afectar al otro. El Coaching labura mucho desde la palabra, pero mal usada la palabra, y no contemplando desde un espacio netamente ético (...). Y si uno se mete sin saber, y sin saber que se está metiendo en un lugar en el que puede tocar eso (dolores), lo podés afectar al otro" (Entrevista 2)

Respecto a las consecuencias negativas que el Coaching podría generar en las Organizaciones, a la mayoría de los entrevistados le resultó difícil identificar alguna. Esto puede deberse al hecho de que algunos de ellos reconocieron que el Coaching es un proceso que brinda la posibilidad de aprendizaje y que habilita a la utilización de herramientas, pero no necesariamente que la persona haga uso de ellas. En este sentido, es posible afirmar que el Coaching no tiene consecuencias negativas por sí mismo.

No es un proceso generador de daño en las personas o en las compañías, aunque sin embargo, hubo datos que manifestaron que al ser aplicado el Coaching en un contexto en el cual el trabajador no suele estar predispuesto a exponer cuestiones personales, puede ocurrir que se genere una situación de disconformidad con el mismo, produciéndose una situación de malestar en la persona, y termine transfiriéndolo a la compañía. Tal y como lo expresa el entrevistado uno:

"La crítica más básica es 'yo vengo acá para trabajar. No tengo por qué exponer cuestiones personales'. (...) Entonces, un Gerente que vos lo hacés que baile y que utilice el cuerpo, se siente muy incómodo. Está totalmente

fuera de su zona de Confort. Que eso después le puede traer un beneficio... No sé, pero sí que él argumente que ese tipo de actividades no le gusta."

Además de consecuencias negativas, el Coaching se enfrenta con ciertos obstáculos al momento de su implementación, o incluso previo a ello, que dificultan su aplicabilidad y sus efectos positivos. Entre ellos, los entrevistados identificaron como el principal obstáculo, la falta de reglamentación de la profesión, haciendo esto referencia, como se dijo en capítulos anteriores, a que la práctica se encuentre poco regulada, y trayendo como consecuencia efectos negativos para las compañías y las personas, debido a que en diversas ocasiones el accionar pueda no estar respaldado por teorías avaladas en el ámbito académico y científico. A esto se refieren los entrevistados dos y nueve, respectivamente, al expresar:

"... yo creo que la gran crítica que tiene el Coaching hoy es que se ha diversificado tanto, y se ha banalizado tanto esto, que lo hace cualquiera con cualquier tipo de formación (...). Y con eso salen con una suerte de papel que dice Coach, y me parece que son sumamente peligrosas." (Entrevistado N° 2)

"... creo que sí hay algunas impropiedades, o gente que sale con el título al mercado (...). Creo que eso pasa en (...) cualquier otra profesión (...), pero en el Coaching yo creo que es peor porque vos trabajas con personas. (...) Yo le veo una falta de respeto ahí cuando gente sin experiencia, sin nada, se larga 'ah, porque yo soy Coach y allá voy'. (...) Entonces creo que ahí juega en contra de lo que para nosotros queremos que sea una profesión, porque todavía no hay una escuela, ni estamos matriculados, ni nada..." (Entrevista 9)

Otro obstáculo que identificaron los entrevistados, es que la efectividad del Coaching depende de las particularidades de las personas. Esto significa que muchas veces, o casi siempre, la efectividad del Coaching será relativo a las características de los individuos a quienes se les aplica. Ya sea respecto a su predisposición, en lo que se refiere a los temas en los cuales se deciden enfocar, a la apertura para observar nuevas formas de trabajar, etc. Tal como lo expresan los siguientes entrevistados:

"Te diría que como debilidad, las emociones, porque (...) Las estructuras que tenemos las personas, romper esas barreras... Y hay personas que cuando entrás en ese lado, el emocional, empiezan a dudar hasta de si esto es serio, no es serio... Eso es uno de los principales, no defectos del Coaching, sino barreras que puede llegar a tener. A mí misma me pasó." (Entrevista 4)

"El Coaching es la apertura a un proceso donde vos le podés dar las herramientas a las personas, pero después está en la persona usar eso o no. Entonces sí ha pasado muchas veces diciendo 'este Coach no fue bueno... Mirá esta persona no cambió'. (...) El Coaching lo que abre es posibilidades. Acrecienta posibilidades para que las cosas mejoren. No te garantiza nada, depende mucho del involucramiento." (Entrevista 4)

Un tercer obstáculo que pudo reconocerse de los datos recabados alude al hecho de que el resto del Sistema Organizacional no acompañe los procesos de Coaching realizados a una persona o grupo de personas, poniendo en peligro su eficacia o la generación de resultados, tal como lo expresa el entrevistado seis:

"... si el sistema de la empresa no está preparada para que uno de sus colaboradores inicie ciertos espacios de conversación basados en el respeto, se generan como tensiones porque el desarrollo y el crecimiento de esa persona, o el aprendizaje o descubrimiento de esa persona, si no es acompañada por el sistema, o por ahí no está pudiendo modificar el sistema, (...) puede ser que entre en una tensión. Con lo cual tienen que ser organizaciones maduras, porque si no uno puede echarle la culpa al Coaching de que un colaborador se termine yendo de la organización. Tiene que alinear, porque desde el Coaching uno toca espacios de desarrollo personal, de crecimiento, de aprendizaje de valoración, con lo cual la organización debe estar lo suficientemente madura para estar dispuesto a que su gente pueda dar y atravesar estos espacios, y ellos acompañar como líderes." (Entrevista 6)

De los obstáculos señalados, puede desprenderse la observación de que algunos de ellos pueden ser superados a partir del trabajo y gestión de los propios Coaches en pos del avance y consolidación de la propia disciplina. Sin embargo, el hecho de que las

características de los propios sujetos influya en la aplicación del Coaching, es un obstáculo que depende más del contexto al que se verá enfrentado por las características de su práctica, y que a su vez es aquello que lo obliga a convertirse en esta disciplina flexible y adaptable a las particularidades de los mismos.

Respecto a este punto, es fundamental retomar el concepto de Empresa como Sistema, si las personas que componen la empresa no están predispuestas a trabajar desde la Metodología del Coaching, es probable que los resultados no sean efectivos. Si los grupos internos que conforman las personas en las empresas se resisten al cambio de metodología de trabajo y, en definitiva, de cultura empresarial, es probable que los resultados no sean los esperados.

Cabe recordar aquí, lo desarrollado por Vidal Salazar et al. (2011) respecto a que el Coaching no debe ser entendido como un proceso unilateral sino interactivo, que involucra a un Coach que actúa como entrenador y guía, y a una persona o grupo de personas predispuestos a realizar cambios profundos, a los fines de lograr objetivos prefijados, y en lo posible, alineados a los de la Organización.

A partir de lo anterior, las consecuencias negativas para las personas y organizaciones, entendiendo que las segundas están guiadas y constituidas por las primeras, surgen no sólo de las particularidades de cada uno y de las habilidades del Coach, sino del amalgamiento y adaptación de los tres actores: Empleados, Empresas y Coach, a un proceso dinámico y flexible, que requiere de compromiso y responsabilidad por parte de los participantes.

A los fines de determinar si se lleva a cabo una medición o no de las consecuencias de los efectos de la aplicación del Coaching, tanto para las empresas como para las personas, se pretendió indagar respecto a si se lleva a cabo o no algún tipo de evaluación.

Como respuesta a esto, la mayoría de los entrevistados afirmaron que efectivamente se llevan a cabo diversas técnicas para medir los resultados, y con ellos las consecuencias que la aplicación del Coaching tiene. Entre estas técnicas, se pudieron identificar una Bitácora de resultados del Coaching, el control de ausentismo, el registro de carpetas médicas, el contraste entre los objetivos planteados inicialmente al Coaching, y los objetivos de la propia persona, e informes de evaluación del proceso, entre otros métodos o técnicas de evaluación existentes.

De lo anterior se pudo observar que si bien la mayoría aplica, o intenta aplicar, técnicas para lograr medir el Coaching, estos no coinciden en ninguna, sino que cada cual se encuentra buscando alguna forma de poder medir los distintos aspectos del Coaching: Algunos enfocándose en su participación como Coach, otros se enfocan en si se han desarrollado efectivamente las competencias que fueron planificadas inicialmente, y también hay quienes indagan acerca de si realmente se logra ver en los resultados el aporte del Coaching, entre otros aspectos a medir. De esto dan cuenta las siguientes citas:

"... yo promuevo las evaluaciones de las personas con respecto al proceso. Evaluar el proceso. Qué es lo que he aprendido, qué es lo que no. Qué es lo que asintieron, qué es lo que no. Cómo fue mi intervención, en qué fui buena, en qué fallé. (...) La evaluación del proceso." (Entrevista 9)

"En el caso mío sí, yo paso informes de cómo los tomé, y cómo los devuelvo. Y cuales son las competencias. Y habitualmente también en mi caso en las empresas tomo una evaluación de potencial cuando inicio (...). Hago una evaluación de potencial (...) y después se toman nuevamente, y es impresionante el gap que aparece. Pero así, marcado. Son herramientas. Pero sí se hace..." (Entrevista 6)

"Sí, yo lo medí claramente con... Primero, tengo varios índices: la carpeta médica, ausentismo. Cambió totalmente (...) las carpetas psiquiátricas disminuyeron pero te diría un 70%. (...) Todo eso que te cuento lo hicimos, lo pudimos reflejar en los números, lo pudimos mostrar." (Entrevista 7)

Cabe señalar, además, el interés de parte de las empresas por conocer el resultado o impacto que el Coaching tiene sobre ella, tal como lo pone de manifiesto el entrevistado número seis al expresar:

"Sí claro, las empresas hoy quieren un 'pay back' de su inversión. (...) En mí caso personal, no inicio (...) un proceso de interacción de Coaching, si no tengo una claridad de cómo se va a evaluar el resultado de mí trabajo y el trabajo del colaborador. Con lo cual, cómo vamos a medir el desplazamiento, cómo vamos a medir los resultados obtenidos, cómo vamos a medir las nuevas potencialidades que éste colaborador tiene es parte de la

entrevista de diseño de espacio a crear con la persona: ¿Qué querés? ¿Para qué me llamás? ¿Y a vos qué te gustaría, qué pretendés de ese espacio? Espacio que después se pone también en contrapunto con lo que la persona quiere."

Sin embargo, también hubo quienes respondieron que en lo que se refiere a su práctica profesional, no le han sido aplicadas instancias de evaluación de los resultados del Coaching.

Puede considerarse que la importancia de medir los resultados del Coaching radica en dos motivos. Por un lado, en el conocimiento de los resultados de la inversión que se realiza, ya que existe un claro interés de parte de las compañías por conocer cómo se da el retorno de su inversión en materia de resultados concretos, que terminen siendo convenientes económicamente para la misma.

Por otro lado, en relación a los efectos que el mismo puede conllevar para sus trabajadores, y la consecuente repercusión en la productividad, en el trabajo en equipo, y por lo tanto, en el funcionamiento de la Organización, lo cual se ve relacionado con la idea anteriormente mencionada.

Respecto a esto, entre las herramientas que Recursos Humanos podría aportar para evaluar los resultados de los procesos de Coaching en los trabajadores, la información recabada puede agruparse bajo dos categorías, entre las que se pueden mencionar, en primer lugar, aquellas que agrupan las respuestas que hacen referencia a las Evaluaciones de Desempeño, mostrando diferencias antes y después de la aplicación de dicho proceso. De hecho, la mayoría de los entrevistados reconocieron en esto una clara evidencia. A lo cual se refiere el entrevistado número cinco al expresar:

"Yo entiendo que las Evaluaciones de Desempeño son una herramienta, porque al menos el Coaching que hago yo es desarrollo de competencias. Entonces las evaluaciones de desempeño, Assessment Center... donde puedas ver el cambio conductual."

En segundo lugar, las herramientas de Medición de Clima laboral también pueden dar cuenta de cambios generados luego de la aplicación de un proceso de Coaching, tanto en los trabajadores como en equipos de trabajo. Una expresión que da cuenta de esto es la expuesta por los siguientes entrevistados:

"Yo creo que al evaluar el clima antes y después, debería mostrar cambios, claramente." (Entrevista 4)

"... yo les digo: en las mediciones que hace la Organización como Encuesta de Clima... Si lo que yo laburé va a impactar en clima, le digo fijate en las encuestas porque va a cambiar el número, seguramente." (Entrevista 2)

Respecto de los tiempos de visualización de los efectos del Coaching, los entrevistados que hicieron referencia a este punto, coincidieron en general que el impacto del Coaching puede comenzar a observarse durante el mismo proceso. En términos del entrevistado número 6:

"Muchas veces la interacción de Coaching exitosa es aquella que en la propia interacción ya generó un espacio de aprendizaje. Distintos niveles de desplazamiento, quizás cortitos o quizás enormes, pero profundos."

Por otra parte, también se reconoció que el tiempo va a estar determinado por las barreras, los obstáculos y particularidades de la persona o personas que lo van a recibir, tal y como lo expresa el entrevistado número 4:

"Todo depende de las barreras y de los obstáculos de cada grupo, cada equipo o cada persona tenga. Todo depende del obstáculo con el que nos encontramos cuando hacemos Coaching."

Cabe mencionar también que uno de los entrevistados expresó que seis meses es un plazo en el que se puede llegar a observar los mismos.

A partir de este análisis de los datos recabados, la evidencia remite a que no puede establecerse un tiempo preciso de visualización de los efectos del Coaching, y esto último puede responder, entre otras cuestiones, a que el objeto con el que trabaja es el ser humano, con su amplio abanico de posibilidades y características.

Esto mismo puede ser asociado a la flexibilidad de dicho proceso de intervención, considerando que los Coaches trabajan con las personas y sus posibilidades, dependerá entonces de cada sujeto, de su capacidad y su disposición a tomar nuevas herramientas y formas de hacer, modificar su quehacer cotidiano y obtener resultados diferentes.

En relación a esto, Vidal Salazar et al. (2011) considera que para que un proceso de Coaching sea exitoso debe estar presente, por un lado, una expresa voluntad de cambio por parte del Coachee, y por otro, que el Coach comprenda que el conocimiento se encuentra en el Coachee, y no en él.

Desde la perspectiva de la Ontología del Lenguaje, y tomando una de sus premisas básicas: “Vivimos en mundos interpretativos”, es que se hace imposible, a priori, fijar un tiempo específico para la visualización los efectos de la intervención a través del Coaching. Esto dependerá de la persona y su disponibilidad a reinterpretar su realidad, lo que le permitiría modificar la forma en que actúa, logrando aprendizajes de primero, segundo, e incluso tercer orden, de acuerdo al modelo OSAR.

5. Relación entre el Coaching y la Gestión de los Recursos Humanos

Un aspecto central al momento de entender la aplicación actual del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba, requiere de un análisis minucioso respecto a la relación existente entre ambos. Especialmente en cuanto a los aportes que el Coaching le pueda brindar a la Gestión de los Recursos Humanos de las empresas. A partir de allí, deben tenerse en cuenta las características del contexto empresarial en el cual viene a posicionarse el Coaching para comprender su mayor o menor inserción en las empresas.

Tal como se desarrolló en la introducción del presente trabajo de investigación, las Organizaciones han ido atravesando, de la mano del contexto, cambios y transformaciones que les exigieron mutaciones y adaptaciones para sobrevivir. En este sentido, Echeverría (2009) explica que la empresa tradicional basaba su modelo de Gestión en el mecanismo de mando y control, y en un tipo de relación de autoridad esencialmente vertical, que apuntaba al cumplimiento de tareas asignadas, imponiéndole un techo a las mismas. De lo anterior se desprende que una vez alcanzado ese techo, se detenía el impulso hacia nuevos aprendizajes e innovación.

El mismo autor considera que actualmente está surgiendo lo que él denomina como Empresa Emergente, basada en un tipo emocionalidad expansiva como lo es la confianza, tal como se desarrolló en el capítulo 3 (*3. Metodología de implementación*) de las presentes discusiones.

Echeverría (2009) explica que actualmente no se puede hablar de una estructura empresarial de aplicación universal, sino que cada empresa debe diseñar su propia estructura dependiendo de lo que necesite cada cual para desarrollar sus funciones, es decir, de si el trabajo es más rutinario, o más creativo. Para lo cual entiende que la empresa del futuro va a tender a constituirse como una articulación horizontal de redes flexibles que posean una gran movilidad que le permita adaptarse a los cambios.

Esto se relaciona con lo que desarrolla Sanhueza Zamora (2007) respecto al Coaching, en el sentido de la importancia de que se adecúe tanto al entorno de la persona y de la institución, dando como resultado una suerte de traje a medida.

En definitiva, Echeverría (2009) concluye que “la empresa tradicional respondió – y entonces lo hizo muy bien – a condiciones que ya no existen. Quienes sigan apegados a ella correrán inevitablemente el peligro de desaparecer. Profundos cambios, tantos externos como internos, exigen un modo diferente de hacer empresa.” (p. 102).

Por esto último, se considera fundamental que las empresas conozcan el entorno en el cual se encuentran inmersas, y asuman la responsabilidad de actuar en consecuencia para continuar existiendo y desarrollándose en su entorno. Es en este contexto que toma especial importancia la aparición del Coaching, y sus aportes al nuevo modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

Así, el Coaching emerge como una propuesta que apunta a potenciar y desarrollar el rendimiento de los profesionales que trabajan dentro de una Organización, y a las personas individualmente, buscando la generación de un espacio reflexivo para que los trabajadores logren identificar obstáculos y sus posibles soluciones, y a partir de allí, actuar en consecuencia.

Esto es coherente con el paradigma de la Ontología del Lenguaje, que considera que la persona está en un permanente devenir, es decir, en un cambio constante hacia lo que desea, y pueda ser dentro de sus posibilidades, pudiendo ser ampliadas a medida que se convierta en un nuevo observador, que pueda distinguir nuevas opciones (Echeverría, 2011).

Desde esta perspectiva, los trabajadores no son solo trabajadores, son personas insertas en contextos diversos, con problemáticas diferentes y percepciones variadas, que determinarán, en algún punto, su resultado laboral. Medir sólo las aptitudes, conocimientos y habilidades de las personas queda restringido a una mirada mecanicista y propia de la empresa tradicional. En las nuevas empresas emergentes, y desde la perspectiva Ontológica, es fundamental también focalizarse en el contexto, la actitud y la constitución del ser en este aquí y ahora, para poder intervenir y desarrollarlo (Echeverría, 2009).

Relacionado a lo desarrollado hasta aquí en este apartado, el quinto y último eje del presente estudio pretendió indagar sobre relación existente entre el Coaching y la Gestión de los Recursos Humanos, y a los aportes del Coaching en el marco Empresarial, para lograr una comprensión más cabal sobre la temática propuesta.

En cuanto a la existencia de dicha relación, pudo identificarse entre los entrevistados una total unanimidad, indicando algunos de ellos que ambas podrían conformar un todo interdisciplinario, siendo complementarias, al encontrarse enfocadas en procesos de gestión de personas.

"No dejan de ser (...) procesos de gestión de las personas en las organizaciones. Con lo cual, todo lo que hablamos tiene que ver con Recursos Humanos." (Entrevista 1)

"... Yo creo que es una disciplina que va asociada al trabajo de los de Recursos Humanos. Van, pueden ir de la mano, y nos podemos nutrir." (Entrevista 2)

Otros, en cambio, si bien hacen hincapié en esta relación, reconocen al Coaching esencialmente como una Herramienta que contribuye o aporta a la Gestión de los Recursos Humanos. En palabras del entrevistado número 4:

"Yo creo que el Coaching es una herramienta rápida, eficaz, y hasta eficiente te diría, y que debe ir acompañada de Recursos Humanos. O sería muy recomendable, pero está en el perfil de la persona que ocupa el cargo de Recursos Humanos, debería tender a ver a la persona en sus tres dominios primarios en forma integral. Ayudaría un montón."

Lo anterior se encuentra relacionado con lo desarrollado en el apartado 1. *Contextualización y Conceptualización del Coaching* de las presentes discusiones, al hacer referencia a las disparidades al momento de definir un concepto de Coaching. Esto es, hay quienes hicieron referencia a este último como disciplina, otros como herramienta y otros como técnica. Respecto a esto, cabe destacar que existen actualmente entidades reconocidas trabajando en pos de la regulación del Coaching como disciplina, por lo cual, puede argumentarse que está adquiriendo esta entidad de manera cada vez más sólida.

Ya sea de manera complementaria, o siendo el Coaching una herramienta que sirve a la Gestión de Recursos Humanos, esta relación conlleva el logro de objetivos que no podrían conseguirse si ambos trabajasen por separado, por ejemplo, lograr que la persona se sienta mejor en su lugar de trabajo. Por lo cual, no puede negarse la existencia de una relación entre ambas, dado a que apuntan a los mismos objetivos, tal y como lo expresa el entrevistado número 5:

“Entre Coaching y las áreas de Recursos Humanos, sí hay relación. Entiendo que son complementarias. A ver, desde las áreas de Recursos Humanos lo que buscamos es lograr que la persona... Depende de la visión que haya de Recursos Humanos... Te doy la mía, yo entiendo que tengo que encontrar el talento de cada persona para ponerlo en el lugar correcto, en el momento correcto, y que de esta manera pueda trabajar bien, y que a la vez se sienta bien. Porque eso es un impacto a nivel social también, una persona que se siente bien dentro de una empresa va a su casa contento, contagia a sus hijos. (...) Entonces, las áreas de Recursos Humanos y el Coaching se vinculan muchísimo.” (Entrevistado 5)

Por otra parte, varios de los datos da cuenta de que el aporte que el Coaching pueda realizar a la Gestión de los Recursos Humanos dependerá de la persona que lleve a cabo esta última función, y de la madurez de la empresa a la hora de gestionar a sus Recursos Humanos, considerando que sería muy enriquecedora su formación como Coach para poder llevar a cabo este tipo particular de gestión de manera más eficiente. A esto se refiere el entrevistado número 3:

“Yo creo que tendría que ir totalmente de la mano. (...) Creo que también depende mucho del área de Recursos Humanos, si es un área proactiva o pasiva. Pero me parece que si yo imaginase un área de Recursos Humanos, me la imagino primero a ellos formados en Coaching y proponiendo un cambio en la empresa, del lugar donde se trabaje hacia este lugar. Yo propondría que ellos tengan esa competencia, y que ellos sean capaces de formar incluso.” (Entrevistado 3)

Otro entrevistado, en la misma línea, coincide con el hecho de que los profesionales de Recursos Humanos podrían potenciarse como tales adquiriendo las competencias que brinda el Coaching, pero que en la práctica, sin embargo, son los menos quienes se están formando en estos aspectos.

“Siento que tienen un espacio de complementariedad, que generalmente lo que desde la Ontología del Lenguaje, y desde el Coaching, se le pueda entregar a los profesionales de los Recursos Humanos puede ser muy potente. Siento que es un

espacio one to one que le da una sensibilidad distinta a la persona de Recursos Humanos, que no es otra cosa que quien lidera la gestión de los Recursos Humanos. Con lo cual, si yo exijo de mis líderes comerciales ciertas habilidades o competencias conversacionales, cómo no exigirselas, nada más ni nada menos, que a la gente de Recursos Humanos. (...) Por lo menos desde mi experiencia es menos la gente de Recursos Humanos que se está formando, que de otras disciplinas. Se forman mucho más los Psicólogos, Filósofos, Licenciados en Administración, empresarios, que gente de Recursos Humanos propiamente dicho." (Entrevistado N° 6)

Actualmente, entonces, resulta insuficiente gestionar el área de Recursos Humanos de manera ordenada y organizada, por lo cual se debe llevar a cabo una lectura sistémica de la organización, y no como áreas o departamentos fragmentados (Echeverría, 2009). Pero además, se debe apuntar a aportar un valor agregado respecto a competencias blandas, y es en este punto donde emerge el Coaching como práctica innovadora enfocada en el Desarrollo del Capital Humano de la cual se pueden servir los profesionales que se ocupan de la Gestión de los Recursos Humanos.

Basada en esta nueva estructura más horizontal que propone la Empresa Emergente, y siguiendo la idea de limitar el modelo de gestión del mando y control, es donde las organizaciones, desde la Gestión de los Recursos Humanos, pueden servirse de los procesos de Coaching y de una de las figuras que éste propone, que es la del líder-Coach (Echeverría, 2009). A partir de esta nueva manera de gestionar, a través de fomentar y generar un clima de mayor confianza, los profesionales de Recursos Humanos, los gerentes, jefes o líderes de la empresa toman un rol de facilitadores, ayudando a los trabajadores a superar barreras y obstáculos, aconsejándolos y apoyándolos para permitir el cumplimiento de su trabajo de una manera más innovadora.

Como último eje de estudio, se pretendió indagar desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, los aportes específicos que el Coaching le puede brindar a dicha disciplina.

En cuanto a esto, los entrevistados hicieron referencia al Desarrollo del Talento Humano como el principal aporte específico que le puede brindar el Coaching a la Gestión de Recursos Humanos, al enfocarse y dedicarse al diagnóstico y potenciación de las

competencias de los trabajadores de la Organización. A esto también se refiere Echeverría (2011) al mencionar que el Coaching Ontológico trabaja a partir del Lenguaje, en sus tres subdominios, el desarrollo de competencias conversacionales específicas que posibilita el crecimiento y mejora en la productividad de un individuo en todos sus ámbitos de interacción.

"Porque hacia adentro de la Organización, desde la mirada del Coaching, se puede nutrir mucho, y hacer intervenciones dentro de la Organización. (...) si quiere laburar sobre el desarrollo, se aporta. Como una de las estrategias que podría aportar al desarrollo, como muchas otras. Para el desarrollo (...), para el talento, para el potencial, para reparar, para elaborar planes de acción." (Entrevistado N° 2)

De igual modo, otros entrevistados reconocieron este aporte del Coaching al momento de fortalecer el desarrollo y potenciación de los trabajadores, aunque haciendo especial hincapié en los líderes de la compañía, en su formación y desarrollo.

En relación con esta temática, Echeverría (2009) propone desde el Coaching Ontológico esta figura particular de líder, antes mencionada, llamada Líder-Coach. Sus principales características están basadas no solo en la humildad y confianza propias, sino en la capacidad de brindar un espacio de confianza al otro. Al respecto desarrolla que el Líder-Coach no se estanca ni rigidiza frente a logros previos, sino que a partir de un proceso de gestión de sí mismo se encuentra en permanente aprendizaje e innovación personal. A esto alude el entrevistado número siete al expresar:

"Creo que se ha descubierto de que para un líder, por ejemplo, que pueda fundar un juicio, que tenga un equilibrio entre proponer e indagar, que tenga un manejo emocional que le permita fluir con sus emociones... Pero también no quedarse pegadas a ellas, hace (...) darse cuenta de que son herramientas elementales para una persona que se busca (...) que conduzca un equipo." (Entrevistado N° 7)

En tercera instancia, los datos recabados expresan que el Coaching puede aportar herramientas que posibiliten mejoras en la comunicación dentro de la compañía. Tal como se mencionó en capítulos previos, esto coincide con uno de los principales motivos por los cuales las Organizaciones solicitan la intervención del Coaching, debido a que éste

trabaja principalmente a partir del lenguaje puesto en acción. Esto último implica su despliegue y ejercicio conducentes a una serie de acciones, que repercuten en mejoras en la productividad y desarrollo de las personas (Echeverría, 2011).

Interpretar el Lenguaje como generativo, y trabajar a partir de allí sobre él, habilita la posibilidad de nuevos intercambios comunicacionales entre los participantes en una interacción. Es decir, las acciones se vuelven más fluidas, se resuelven malos entendidos, o se posibilitan alternativas de resolución de los conflictos que antes no se habían desarrollado. Relacionadas con estas alternativas de resolución de conflictos, y a las posibilidades que el Coaching brinda a nivel comunicacional, el entrevistado número 7 expresa:

"... posibilidades de mantener conversaciones individuales, poderosas, eficaces, con buena gestión emocional, con vínculos de confianza... Siento que hace, que posibilitaría al profesional de Recursos Humanos, espacios realmente muy efectivos. Sobre todo que le permite, por ejemplo, distinguir entre narrativas y hechos, entre cuentos y afirmaciones, y desde ahí poder mostrar diferente." (Entrevistado N° 7)

Tomando en consideración los aportes que los entrevistados reconocieron respecto al Coaching, es decir, el desarrollo y potenciación, tanto los trabajadores en general como de los líderes en particular, y de las competencias que brinda a nivel comunicacional, puede reconocerse otro aporte mencionado por dos entrevistados, referido a que el Coaching puede colaborar en cuanto a la preparación de los planes de reemplazo y sucesión de la compañía. A esto hacen referencia las siguientes citas:

"Nosotros tenemos un proyecto donde estamos trabajando con gente que tiene ya cuadros de reemplazos futuros, con lo cual estamos viendo de que ciertas habilidades que la organización pretende de sus líderes, ellos ya están tomando la iniciativa de que estas personas lo tomen a partir de lo que nosotros hacemos desde la Ontología del Lenguaje." (Entrevistado 6)

"Incluso se empiezan a descubrir enormes desarrollos de potenciales de talentos para cuadros de reemplazo." (Entrevistado 6)

Respecto a la preparación de estos cuadros de reemplazo y sucesión de la compañía es necesario entender que no todos los colaboradores eficientes son empleados de alto potencial. No porque un colaborador tenga un buen desempeño en su puesto actual, significa que necesariamente lo tendrá en otro puesto o posición. De hecho, suele ocurrir que muchos gerentes o líderes no se desempeñen de la mejor manera al momento de ser promovidos en base a su experiencia o a sus conocimientos técnicos, y no basándose en su potencial de liderazgo. (<https://es.scribd.com/doc/97974428/Matriz-de-Talento-9-Box-Grid>)

Una de las herramientas de las que se sirve Recursos Humanos para el desarrollo de las personas que trabajan en las organizaciones, y que es representativa como una de las técnicas utilizadas para la elaboración de cuadros de reemplazo, es el llamado Nine Box. A continuación se presenta un gráfico que lo representa:

Figura 4.: Nine box grid.



Figura 4: Tomado de <http://astirh.blogspot.com.ar/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>

El Nine-Box es una matriz donde se categoriza a los empleados en dos variables, su ranking de desempeño y su potencial para progresar. Generalmente, se utilizan tres categorías de desempeño y tres categorías de potencial, para que en función de éstas seis, se logre crear nueve posicionamientos, que es lo que finalmente permite la categorización de los empleados. (Ricardo Padilla Martínez, 2012 <http://astirh.blogspot.com.ar/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>)

El objetivo del Nine Box es, en primera instancia, reconocer talentos y habilidades de los trabajadores de la organización. Apunta principalmente a colocar a las personas correctas en los lugares correctos, y de utilizar al máximo su potencial. (Ricardo Padilla Martínez, 2012 <http://astirh.blogspot.com.ar/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>)

El desempeño que los trabajadores hayan tenido en su recorrido en la empresa a lo largo del tiempo es la base para posicionarles en un rol en particular, pero la gestión del talento debe enfocarse también en el potencial del colaborador para evaluar su curva de desarrollo, y cómo éste se desempeñaría en el caso de que se presenten posibilidades de ascensos futuros. En este sentido, la Matriz de Talento define categorías de empleados dependiendo de niveles de desempeños, cruzados con niveles del potencial.

Ante los resultados que pueden brindar estas matrices a las empresas, el Coaching puede, entre otras contribuciones, aportar procesos para elaborar planes de mejora en aquellos colaboradores que no se estén desempeñando de la forma en que la compañía considera que lo pueden hacer.

Como otra de contribución, las Organizaciones también pueden optar por capacitar en Coaching a aquellos trabajadores de alto potencial de crecimiento que a futuro puedan llegar a ocupar un puesto de mayor jerarquía, para que llegado este momento, estén formados y hayan desarrollado las competencias necesarias para liderar equipos de trabajo.

También, como se ha mencionado anteriormente, la empresa hoy en día se encuentra con una población de trabajadores que emerge con características nuevas y que se ha denominado Generación Y, cuyas rasgos distintivos se evidencian respecto a los cambios en sus valores y costumbres, tanto en lo que respecta a su concepción del trabajo, como a la forma de entender su vida cotidiana.

Por otra parte, estos jóvenes presentan cualidades que son muy interesantes para las compañías, ya que poseen características proactivas, innovadoras y poseen una gran facilidad para adaptarse a los cambios, por el contexto en el cual se vieron inmersos y dónde se desarrollaron.

Por este motivo, las organizaciones se encuentran en constante estudio sobre cómo poder prepararse para poder emplear a esta nueva población emergente, y enfocarse en su adaptación, desarrollo y motivación dentro de las mismas. De esto da cuenta, por ejemplo,

la gran cantidad de programas de Jóvenes Profesionales que ofrecen las empresas en Argentina, incluyendo las empresas de Córdoba entre ellas.

En este marco, el Coaching se presenta como una opción que podría colaborar con la inserción de esta nueva generación de jóvenes, que progresivamente ingresan a las compañías en una edad más temprana, y que en algunos casos todavía no han desarrollado el carácter, la madurez o experiencia necesaria para afrontar los proyectos laborales que se les exige. Es en estos casos, donde el Coaching puede brindar herramientas útiles para colaborar a que estos trabajadores puedan desempeñarse y llevar adelante los nuevos desafíos que se les presentan en su inserción y desarrollo en el ámbito laboral. Relacionado con esto último, las citas que se exponen a continuación representan los beneficios que puede brindar el Coaching en este aspecto, de la siguiente manera:

"A ver, se trabaja sobre los limitantes de una persona y se lo acompaña a saltar esos obstáculos." (Entrevistado 5)

"Lo primero que nosotros pensamos es en qué necesitan aprender estos seres humanos para que, las cosas que hacen, le salgan todo lo bien que ellos quieren que le salgan..." (Entrevistado 2)

"... convertir a las personas en mucho más responsables de lo que eran." (Entrevistado 4)

En definitiva, las diferentes propuestas anteriormente desarrolladas que puede aportar el Coaching en el marco de la Gestión de los Recursos Humanos buscan de alguna manera responder al siguiente interrogante que se plantea en la actualidad y que es: ¿Qué puede hacer la empresa para mejorar el rendimiento y potencialidad de sus colaboradores?

Dicho interrogante surge al tomar consciencia de que la administración tradicional enfocaba netamente la responsabilidad en la propia persona, evidenciándose una falta de autocrítica y una actitud pasiva respecto a su propia gestión humana. Con el tiempo y con los cambios que se dieron a nivel contextual, las Organizaciones actuales necesariamente deben tomar un rol proactivo y autocrítico, entendiendo que el funcionamiento de la empresa tiene que ver con una responsabilidad compartida y por estos motivos, es que debe comenzar a preocuparse e incluir en su modo de Gestionar los Recursos Humanos la consideración de competencias blandas que permitan enfocarse en cómo gestionar al talento que poseen inmerso en su plantilla de personal para que ellos puedan

desempeñarse de la mejor manera posible, terreno en el cuál el Coaching aporta numerosas contribuciones.



CONCLUSIONES



Conclusiones

Para dar cierre al presente trabajo, teniendo en cuenta tanto el análisis previo del material teórico recopilado, como el contenido de información recabada mediante las entrevistas, es posible dar respuesta a cada objetivo planteado, minuciosamente.

1. Indagar respecto a la formación del Coaching y su desarrollo, y de los profesionales que están aplicando actualmente procesos de Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba.

Al observar los requerimientos establecidos para que una persona obtenga la certificación como Coach, se encontró cierta inconsistencia en las instituciones habilitadas. Así, se detectó que el requisito mínimo es contar secundario finalizado, o ser personas mayores de 21 años.

Al respecto, en la muestra recabada se encontró que los 9 participantes eran profesionales de diferentes disciplinas, con título de grado finalizado o título de maestría (inconcluso o concluido). Por otro lado, todos son Coaches de la línea Ontológica, aunque pudieron advertirse la existencia de otras corrientes.

En general, existen dos grandes corrientes reconocidas: La americana, liderada por la ICF (Federación Internacional de Coaching, en sus siglas en inglés), y la Latinoamericana, con la escuela Ontológica Newfield Consulting representada por Rafael Echeverría, en Chile. Por otro lado, cabe mencionar que se encuentran en desarrollo instituciones que buscan cumplir la función de regular la disciplina y su ejercicio como lo son IFC, FICOP y AAPC, pero que aún están en sus etapas iniciales.

Esto último, junto con los escasos requisitos para iniciar la certificación como Coach y la falta de estándares claros para demostrar la adquisición de competencias, constituyen el principal punto débil de la profesión y su ejercicio en el contexto actual. Lo que muchos Coaches consideran un gran problema, ya que puede devenir en intervenciones poco profesionales y que pueden generar daños en las personas y organizaciones, cuando quienes lo ejercen no poseen una capacitación adecuada.

Finalmente, una de las principales fortalezas del Coaching, y particularmente del Coaching Ontológico, es el hecho de que toma aportes de diferentes disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Filosofía y el Management, como también el hecho de que profesionales de múltiples disciplinas ejerzan la profesión, le brinda la flexibilidad y

interdisciplinaria, permitiéndole atravesar la compañía transversalmente y aportándole a las diferentes áreas herramientas para mejorar la gestión del talento humano y, de esta manera, los resultados obtenidos.

2. Detectar el propósito que tiene la Organización al momento de desarrollar a través del Coaching a sus colaboradores;

Al investigar la demanda y los motivos por los cuales surge, se observó que ésta se encuentra asociada al Desarrollo y a la Promoción Humana, y a la mejora en la comunicación, lo cual se encuentra relacionado al surgimiento de un nuevo mercado laboral, potenciado con la inclusión de la Generación Y a las empresas, y sus nuevas demandas para con la gestión de las personas.

En general se detectó que quienes efectivizan la demanda son el área de Recursos Humanos y la Gerencia General, de manera conjunta o individual. Sin embargo, sin importar quién inicia la demanda, es fundamental que el proceso se decida y desarrolle en acuerdo de todos los involucrados.

En pos de lograr una intervención a nivel Sistémico en la Organización, el modelo propuesto por el Coaching en una implementación denominada Efecto Cascada que se considera más eficiente, consistiendo en que la aplicación se inicia en los Mandos Superiores, y desciende hacia los Niveles Jerárquicos más bajos, apuntando a que en un mediano o largo plazo se finalice capacitando a toda la organización en su conjunto, potenciando el resultado que puede brindar la aplicación de este proceso.

Sin embargo, la evidencia indicó que actualmente en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba el Coaching se está aplicando, en primera instancia, en los mandos Jerárquicos superiores, y en segunda instancia en los Mandos Medios, por lo cual no se está logrando el efecto cascada en su totalidad, ni llegando a los puestos jerárquicos más bajos. A partir esto, puede concluirse que en la actualidad la aplicación del Coaching en las empresas es un proceso aún inconcluso, que se encuentra en pleno desarrollo.

En la misma línea, la evidencia dio cuenta de que el Coaching no se está aplicando a un área de trabajo específica más que a otras. De hecho, se considera que de ser aplicada en ciertas áreas específicas, no se lograría de manera eficiente la intervención sistémica, que es la obtención de un funcionamiento integral de la Compañía. Aunque el ideal es la aplicación a toda la empresa, cabe aclarar que en algún caso en particular puede requerirse

de intervenciones puntuales, o del desarrollo de algunas competencias específicas, más que en otros casos.

3. Describir la metodología de implementación del Coaching en las empresas privadas;

La principal característica que surgió a lo largo del análisis respecto de la implementación del Coaching, es su flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos, demandas y personas. Con lo cual, se encontró un amplio espectro en cuanto a la forma de intervención, técnicas y modalidades por parte de los profesionales entrevistados.

Aunque existe una predominancia de intervención mediante Consultores Externos, que presentan ciertas ventajas, como por ejemplo evitar sesgos previos por información interna de la empresa, algunos profesionales reconocieron que también se puede aplicar desde áreas internas de la empresa que gestionen el personal, o bien desde el comité directivo.

Por otra parte, el Coaching surge bajo una modalidad de intervención eminentemente individual, sin embargo, en la actualidad se realizan implementaciones grupales, aunque no todos los profesionales acuerdan con que ésta sea una práctica propia de la disciplina. Por este motivo, pude concluirse que en la actualidad estos procesos se aplican principalmente de manera individual, y en menor medida, de manera grupal. Puede agregarse a esto que, de la mano de la flexibilidad que el proceso permite, también se detectaron implementaciones mixtas, es decir, una combinación entre individuales y grupales. Pudiendo pensarse esta última opción, como la intención de abarcar a la persona y su entorno de una manera más sistémica e integral.

Al mismo tiempo, si bien el proceso es flexible y adaptable, existen algunas pautas que pueden variar en función de las necesidades y la demanda específica. Sin embargo, en términos generales se detectó que un proceso individual lleva entre 5 y 10 sesiones, con una duración de una hora, a una hora y media, y con una frecuencia de entre una vez por semana y quince días, con un máximo de 20 días entre sesión y sesión, para evitar desconexión del proceso emocional que se realiza.

De la mano de esto último, pueden reconocerse también la utilización e implementación de determinadas técnicas que hacen del Coaching una disciplina particular y diferenciada de otras prácticas, aunque por la ya mencionada flexibilidad que lo caracteriza, y por su

intención de dar respuesta a cada demanda particular, no puede establecerse un listado absoluto, excluyente y exhaustivo de estas técnicas. Igualmente sí pueden identificarse algunas, entre las que se destacan aquellas que siguen el lineamiento de la Ontología del Lenguaje, como lo son las Conversaciones, la Fundación de Juicios y los Actos Lingüísticos, tales como las Declaraciones y las Afirmaciones, entre otras.

4. Analizar los efectos y repercusiones de gestionar a través del Coaching a los trabajadores.

Al respecto de los efectos que genera el Coaching en las empresas, es fundamental hacer una distinción inicial. Todos los entrevistados acordaron en que el coaching no genera efectos negativos en las empresas, sino que se ve obstaculizado por dinámicas interna y/o personas para obtener los resultados buscados.

En general, los principales efectos que genera el ejercicio de esta disciplina en el contexto organizacional se asocian a: mejora en la motivación y contención de los empleados; mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal; mejoras en la comunicación interna, entre áreas y entre personas; Mejoras en la productividad, en los vínculos laborales y en el desempeño de los equipo de trabajo.

Debido a que desde el Coaching, y particularmente desde la línea Ontológica, la intervención se basa en el desarrollo de habilidades comunicacionales, comprensión y uso del lenguaje como generativo, y desarrollo emocional de las personas, sus principales efectos se encuentran directamente asociados a estos dominios.

Respecto de los obstáculos que se encontraron en la implementación del Coaching, uno de los más significativos es la falta de regulación de la profesión, que como se observó anteriormente, es una de las principales falencias con la que cuenta hoy el ejercicio profesional del Coaching. De hecho, algunos entrevistados mencionaron que debido a intervenciones previas poco profesionales, el mismo sistema o las personas, se ven sensibilizados negativamente hacia este tipo de trabajo.

Esto lleva al segundo obstáculo que depende de las personas, y es la resistencia que pueden ofrecer algunos empleados a realizar procesos personales profundos, en ámbitos donde no están acostumbrados a observar lo emocional o intervenir corporalmente, y que genera incomodidades que no pueden ser superadas por el sujeto. Finalmente, el tercer gran obstáculo mencionado por los entrevistados, y que se considera el más limitante para

el ejercicio del Coaching, es que el sistema-empresa no acompañe. Esto significa, que la empresa que solicita los procesos no brinde los espacios, recursos y políticas para acompañar un desarrollo de las personas desde su mejor potencialidad, sino que busquen obtener los resultados específicos propios de las organizaciones.

Estos obstáculos pueden devenir en efectos negativos para las personas, tales como cierres abruptos, donde los procesos personales no se logran finalizar adecuadamente; abrirse y quedar expuestos, o sea, que la persona confíe en el coach e inicie un proceso personal, y que posteriormente esta información sea divulgada o mal utilizada en detrimento de la persona. Y finalmente, generar dolor, desde la forma en que se interviene en las personas, considerando la formación de los profesionales, teniendo en cuenta lo mencionado previamente en el análisis.

Respecto de la medición de resultados, no hubo homogeneidad en las respuestas, evidenciándose en algunos casos que no se puede medir por el tipo de intervención cualitativa que se realiza, y en otros que sí es medible, llegando a proponer herramientas propias de los Recursos Humanos como la Evaluación de Desempeño o Clima Laboral, para poder observar las diferencias previas y posteriores a la intervención.

5. Identificar los aportes que le puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos y a las Organizaciones.

Tanto el Coaching como la Gestión de Recursos Humanos tradicional se encuentran vinculadas por el mismo objetivo: Mejorar los resultados. Sin embargo, las metodologías implementadas son diferentes aunque complementarias.

Desde la interdisciplinariedad, Coaching y Recursos Humanos forman una dupla donde, el primero, aporta herramientas para desarrollar competencias blandas, sobre todo en lo referente a mandos medios, liderazgo y comunicación, y el segundo, es decir los Recursos Humanos, aporta herramientas orientadas a la gestión y administración del personal.

Puntualmente, se puede considerar que el Coaching brinda:

- Desarrollo Humano y Gestión de Talentos.
- Competencias Conversacionales.
- Formación y Desarrollo de Líderes.
- Preparación de los cuadros de reemplazo.

Las posibilidades que brinda el Coaching a los Recursos Humanos actualmente, se asocian al cambio de paradigma empresarial que en la actualidad se está viviendo. Por un lado, asociado a la evolución de las empresas de un modelo tradicional, burocrático y mecanicista, denominado Taylorista, donde el miedo primaba como emoción en los trabajadores, a quienes a su vez se les imponía un techo que limita su capacidad de crecimiento interno; hacia un modelo emergente, donde la emoción reinante es la confianza, y el desarrollo de relaciones y vínculos personales en el contexto laboral, que buscan brindar un piso y punto de partida en el desempeño del colaborador, desarrollando sus habilidades, aptitudes, actitudes y competencias para alcanzar su máximo potencial, a los fines de maximizar los resultados laborales y organizacionales.

A los fines de dar cierre al presente estudio, y la vez dejar abiertas nuevas líneas de trabajo, es posible identificar, en primera instancia, algunas limitaciones del mismo:

- Se trabajó con una muestra no representativa: Por un lado 8 de los 9 entrevistados se formaron como Coaches en la misma escuela, Newfield Consulting. Por otro lado, los 9 entrevistados son Coaches Ontológicos formados bajo los lineamientos de la Ontología del Lenguaje. Lo anterior dificulta la generalización de los resultados.
- Esto último se vio dificultado también porque el estudio se realizó únicamente en Empresas Privadas, excluyendo de la muestra al resto de Organizaciones e Instituciones.
- Sólo se entrevistó a quienes dictan los procesos de Coaching, y no a los receptores del mismo: Ya sean éstos puntualmente los colaboradores Coacheados, o los Directivos o el área de Recursos Humanos que emitieron la demanda.

En segunda instancia, es posible mencionar algunas líneas de investigación que podrían desprenderse del presente estudio de Investigación, tales como:

- Cuáles son las posibilidades de implementar Coaching en todas las Organizaciones, ya sean públicas o privadas, teniendo en cuenta variables tales como tiempos, costos, predisposición de los colaboradores a la hora de recibirlo, entre otras.
- Precisar de manera cuantitativa los efectos y repercusiones en los colaboradores que reciben los procesos.
- Estudiar cuál es el grado de aceptación del Coaching por parte de quienes lo reciben.

En tercer instancia, de todo lo analizado hasta aquí, pueden presentarse algunas propuestas que pueden servir como conclusión a la hora de pensar lo planteado en la presente investigación: Por un lado, urge la necesidad de que el Coaching sea reconocido por un ente que lo regule, para lo cual es necesario unificar criterios en cuanto a su definición, su marco de acción, su marco teórico y sus competencias, así como las competencias de los profesionales que van a ejercer como Coaches. Todo esto, sin descuidar su flexibilidad, es decir, su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, e interdisciplinariedad, o sea, su apertura a recibir aportes de diferentes disciplinas, y trabajar en conjunto con ellas.

Por otro lado, sería ampliamente recomendable la incorporación del Coaching como disciplina dentro del plan de estudio de la carrera de Recursos Humanos. Lo anterior se debe a que ésta última, al llevar adelante sus tareas, se relaciona cotidianamente con las demás áreas de la compañía, al ocuparse específicamente de aquello que tiene que ver con el personal de la misma (reclutamiento y selección, descripciones de puestos, planes de carrera, etc.), y el Coaching se caracteriza por poseer este carácter interdisciplinario que colabora al momento de tener que atravesar transversalmente a la Organización. A la vez, uno de los principales motivos de demanda del Coaching que surgió a partir del presente trabajo tiene que ver con el Desarrollo y la Promoción Humana y la Comunicación, que son algunas de las principales temáticas de las que se ocupa el área de Recursos Humanos, entre otras.

Una vez logradas las dos propuestas antes mencionadas, es decir, que el Coaching logre, por un lado, consolidarse como una disciplina definida, sólida y regulada, y por el otro, formar parte de la currícula de la carrera de Recursos Humanos, va a lograr la posibilidad de posicionarse frente a las empresas con su propuesta de manera más clara y precisa, logrando ser cada vez más considerada como aquella disciplina que puede brindar aportes significativos a los resultados organizacionales, a través de la potenciación y desarrollo del Talento Humano. Con esto se quiere decir, que al cambiar el posicionamiento del Coaching, a partir de su conformación y regulación como una disciplina, se lograría un cambio también en la recepción del mismo, de sus aportes y el lugar que ocupa dentro de las organizaciones.



REFERENCIAS

Capítulo 6



6. REFERENCIAS:

- Bertalanffy, L. (1950). An Outline of General System Theory, *British Journal for the Philosophy of Science* 1, p.139-164
- Bisquerra Alzina, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores [Versión electrónica], *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19 (2), 163-170.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. [Versión electrónica] *Psicoperspectivas*, 2 (1), 53-81.
- Cantera Herrero, F. (2016). *Satisfacción con el Coaching y Engagement en el trabajo: El papel de los Recursos Personales*. Tesis Doctoral No Publicada. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Capelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo: Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Barcelona, España: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Colomo Palacios, R. y Casado Lumbreras, C. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective [Versión electrónica] *Journal of Technology Management & Innovation*, 1 (3), 131-139.
- Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica [Versión electrónica] *Sistema de Información científica*, 17 (2), 287-297.
- Diccionario de Oxford (s/d) Versión en español. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com>
- Dunn, B. (2010). Human Resource Management: The Importance of Getting It Right [Versión electrónica] *Rangelands*, 32 (4), 2-3.
- Echeverría, R. (2009). *Escritos sobre el aprendizaje: Recopilación*. Santiago de Chile, Chile: J. C. Sáez.
- Echeverría, R. (2009). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

FICOP.ORG (2016) Misión, Visión y Valores. Recuperado de <http://ficop.org/institucional/mision-vision-y-valores>

García Goldsmith, M., Martínez Cortes, M., Padilla Góngora, D., López Liria, R., Vega Ramírez, F. y Rodríguez Martín, C. (2010). El Coaching en Psicología clínica: fundamentación de sus posibilidades y límites. [Versión electrónica] *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1 (1), 279-287.

Lin, W., Wang, L., Bamberger, P., Zhangd, Q., Wang, H., Guo, W. y Shi, J., Zhang, T. (2016) Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance. [Versión electrónica] *Journal of Vocational Behavior*, (92), 145-156.

López Mira, L. y Moreno García, J. (2012). Los procesos del Coaching como potenciadores del Engagement. [Versión electrónica] *Book of proceedings - Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, 2, 536-550.

Maison, P. (2013). El trabajo en la postmodernidad. Barcelona, España: Granica.

Marr, R. y García Echeverría, S. (1997). *La dirección corporativa de los Recursos Humanos*. España: Díaz de Santos.

Merlino, A. (Cord.) (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales. Temas, problemas y aplicaciones*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Muñoz Maya, C. M. y Díaz Villamizar, O. L. (2014). El coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las empresas y los coaches. [Versión electrónica] *Suma de negocios*, 5 (11), 62-69.

Olalla (s/f) Que es el Coaching Ontológico. Publicado en newfield.cl, sección Coaching Ontológico, sin fecha de publicación (Documento Digital) Recuperado el 11/01/2017 de <http://www.newfield.cl/que-es-coaching-ontologico/>

Ollés, M. (2016). Extracto de discurso pronunciado en el Seminario Final de Recursos Humanos. Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Empresarial Siglo 21.

Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: Marco general: Las diferentes escuelas [Versión electrónica] *Capital Humano*, 243 (), 56-68.

- Sanhueza Zamora, M. (2007). *Coaching: su constructo y su concepción desde la perspectiva cognitiva conductual*. Memoria para optar al título de Psicólogo no publicado. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Silva, M. (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. Recuperado de: http://www.cide.cl/documentos/Revista_educar_Habilidades_blandas_MJValdebenito.pdf
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Barcelona, España: Granica
- Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E. y Ferrón-Vílchez, V. (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas* [Versión electrónica], *Universia Business Review*, (31) 82-101.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.



ANEXOS

Capítulo 7



7. ANEXOS

Guía de Pautas:

1. Contextualización y Conceptualización

Formación:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Concepto:

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

2. Propósito de la Organización a la hora de solicitar Coaching

Demandas:

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

3. Metodología de Implementación

Procedimiento:

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

12- ¿Cuáles son los temas centrales que se desarrollan?

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Duración del Proceso:

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

15- ¿Cuál es la frecuencia entre sesiones?

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

4. Efectos y Repercusiones

Consecuencias

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

20- ¿Cuáles considera que son las Consecuencias negativas para las personas?

Evaluación de resultados:

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

22- ¿Qué herramientas de recursos humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

23- ¿Cuál es el tiempo estimado de visualización de los efectos del Coaching?

5. Aportes al área de Recursos Humanos

Relación:

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

Entrevistas

Entrevista 1:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Soy Psicólogo, especializando en Psicología del trabajo y las Organizaciones. Maestrando en Administración de Recursos Humanos y Dirección de Empresas. Diplomado en Gestión de Recursos Humanos.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Coach en formación, por la escuela Newfield Consulting de Rafael Echeverría, lo que se denomina el ABC. Es en Chile.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

De Coaching va a haber muchas disciplinas que dicen que es Coaching. A mí me da gracia, porque si la palabra Coaching no existiría, ¿qué? ¿Qué serían?

Ante la necesidad de empoderar (...) algunas disciplinas, como la psicología, no han sabido dar respuestas tan efectivas. Han dado muy buenas respuestas, pero no al ritmo del management y de la administración. ... Como Psicólogo soy muy respetuoso de las personas y no de la productividad, y el Coaching, hace un equilibrio entre la productividad y la persona.

Hay algo, que lo hacía Miguel Ángel a la piedra, que se llama 'per via di porre, per via di levare'. Miguel Ángel tenía una piedra, e iba sacando cosas hasta que descubría de la piedra una hermosa figura. Entonces iba sacando. A diferencia de ir poniendo. Lo que haría el Coaching es mover la piedra del lugar, de manera tal que ahí permite develarse lo que estaba oculto en esa piedra.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

No está claro la diferencia de campos de acción que son compartidos entre Psicólogos y Coaches. Y el Coach dice que sólo se supedita a procesos de aprendizaje, no de cura.

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

En esta apertura (Era de la Globalización), yo no puedo tener el conocimiento en la cabeza, sino que tengo que generar formas de liderazgo, que es lo que se denomina el líder Coach, para que eso baje, y el conocimiento circule para empoderar a los Mandos Medios. Para empoderar a los Mandos Medios, una de las técnicas de los que hoy está de moda, y no te puedo asegurar que es tendencia, es lo que se denomina el Coaching. ... El Coaching Ontológico, que es diferente al resto de los Coaching. El Ontológico, lo que busca, es el cambio del Observador. Ese cambio del observador una de las técnicas que utiliza son las conversaciones.

El pedido inicial se toma por donde viene, la demanda se construye y puede llevar mucho tiempo, y ahí se va trabajando. Obviamente que pueden ser áreas, que pueden crecer para otro lado.

6- ¿Te contactó el área de recursos humanos? ¿La cúpula gerencial?

Ambas.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

En cualquier área. Siempre y cuando la gestión política de la organización, sea una gestión de Líder Coach. Liderar con Coach, que es diferente a un liderazgo de enfoque múltiple, enfoque único, directivo, donde por medio de las conversaciones, de la generación de nuevos resultados y la coordinación de acciones permita la generación de resultados y la corresponsabilidad de todos los implicados. No está supeditado a un área.

Lo que sí puede ser también es que comience por un sector, y después se vaya para otro.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Entonces, para generar una cuestión de Coaching tiene que ser desde la cúpula hacia abajo con políticas de la Organización.

Mucha gente que se entera de lo que es el Coaching y pueden venir de diferentes niveles, por lo general son jerárquicos.

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

Siempre hice individual. Hay algunos procesos de Coaching grupales, pero no te sabría decir.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

El Coaching tiene una estructura de trabajo, es decir, la sesión. No son estas las partes, pero digamos tiene un inicio, un desarrollo y un final. El final, después del desarrollo, dependiendo de cuán intenso haya sido, no puede estar supeditado a una variable de tiempo de 50 minutos. La escuela de la que yo formo parte, hasta que la persona no haya cerrado, lo que se abrió no esté del todo estructurado, no cierra. Hay desarmes que son muy fuertes.

Porque no busca mejores resultados, busca el cambio del observador, y entiende que una vez que el cambio se dio, va a generar nuevos resultados. Y eso es interesantísimo del Coaching, porque los nuevos resultados, son nuevos resultados importantes desde este nuevo observador, que pueden no coincidir con los objetivos de empresa.

12- ¿Cuáles son los temas centrales que se desarrollan?

Las herramientas que yo utilizo son algunas distinciones como conversaciones, o sea puedo distinguir con ellas competencias conversacionales. He utilizado lo que se denomina el modelo DEI y OSAR. El modelo DEI es el modelo que es el Diseño Estratégico de Identidad, y el modelo OSAR es el modelo que toma el sistema, el observador, el resultado y acción.

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Las herramientas que yo utilizo son algunas distinciones como conversaciones, o sea puedo distinguir con ellas competencias conversacionales. He utilizado lo que se denomina el modelo DEI y OSAR. El modelo

DEI es el modelo que es el Diseño Estratégico de Identidad, y el modelo OSAR es el modelo que toma el sistema, el observador, el resultado y acción.

Te dije recién del modelo OSAR, que toma (...) Observador, acción, resultados, en un sistema. Los resultados que estoy teniendo ahora, se generan porque antes hice una acción. Esto que genera acá, lo que yo puedo hacer es aprender a hacer nuevas acciones, que me van a llevar a nuevos resultados. Por medio de la técnica conversacional voy a poder modificar esto. Esto se denomina aprendizaje de primer orden, y no es Coaching Ontológico todavía. Ahora, en el modelo que te dije recién, este observador, genera diferentes tipos de acciones, que generan resultados. Cuando por medio de las competencias de la conversación, logro modificar si se quiere, cierta posición del observador. Esa modificación del observador, va a generar nuevas acciones que van a traer nuevos resultados. Y a esto se lo denomina aprendizaje de segundo orden. Y recién ahí se puede hablar de Ontología. Con la Ontología busco cambiar el ser, y consigue una concepción desde ahí. ... El sistema equilibra para que quede ahí arraigado.

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

El encuentro entre Coach y Coachee, depende del Marco Teórico que vos tengas, algunos son más cerrados y otros más abiertos. Quienes son cerrados son 50 minutos y tienen que cumplir una serie de patrones adentro. Quienes son abiertos pueden ser hasta dos o tres horas. Pero también pueden ser de 50 minutos.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

El Coaching hoy está queriendo colegiarse a nivel internacional, pero no está colegiado. No hay un ente que regula la profesión. Y yo del Coach, en el nombre del Coach, no del Coaching Ontológico, sino del Coaching, sé, he escuchado de personas que han (...) abusado de las situaciones asimétricas de poder. (...) Hay algo que está en proceso. Te puedo decir mi opinión personal, que es que la herramienta es muy potente pero todavía en la práctica puede no estar regulado.

Puede pasar, más allá del Coaching, en cualquier proceso en los que vos generás apertura y que de repente la Organización cierre. O que genere ciertos patrones, y después los deje de respetar. O que, como sucede en algunas Organizaciones, se proponga hacer Coaching, y las personas que van a recibir no quieren hacer Coaching y obligadamente tienen que hacerlo.

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

La empresa necesitaba que yo hiciera esto, es decir que mirara para un lado, pero después del Coach yo hice esto (mira para el otro lado). Hubo un cambio en el observador, hubo un Coaching Ontológico, pero esta observación me aleja de la visión de la empresa. Yo soy un sujeto más responsable, y de esta observación a mí me queda renunciar a la empresa. De alguna forma, fue beneficioso para ambas partes, porque esta persona que es un talento en algún punto le puede servir (a la empresa), y tal vez no. ... Entendiendo que por más que sea a favor o no de la empresa, a nivel social, país, es mejor.

20- ¿Cuáles considera que son las Consecuencias negativas para las personas?

De hecho, me daría un poquito de miedo si está supeditado a un área. Porque me huele a perversión. Porque con el Coaching se pueden hacer algunas cosas que no están muy buenas. Abre campos que los trabajadores

que aprendieron a trabajar no están acostumbrados, en un ámbito que estaba solamente supeditado al trabajo. Desde el ámbito del trabajo se trabajan aperturas a dominios personales, dominios vinculares, dominios de identidad, dominios de género, dominios de demografía, entonces cuando en realidad se supone que el trabajo, solamente es trabajo y el resto es mi vida. Y en ese marco, si solamente en algunas áreas de la empresa se trabaja, y en otras no, es decir, en algunas áreas de la empresa se genera apertura, confianza... y en otras no, es muy peligroso, porque si yo ya estoy expuesto y me hacen bolsa con la lógica de la empresa, me destruyen.

La crítica más básica es 'yo vengo acá para trabajar. No tengo por qué exponer cuestiones personales'. Como trabajás el dominio lingüístico, tenés que trabajar lingüística. Cuando trabajás el dominio corporal y emocional, tenés que trabajar con el cuerpo y las emociones. Entonces, una persona que se siente equilibrada, que no siente por qué tiene que trabajar esto o lo otro, dice 'eso queda supeditado a un psicólogo, no para mi ámbito de trabajo'. Para conectarse con el cuerpo, se utilizan diferentes estrategias, como por ejemplo la biodanza. Entonces, un Gerente que vos lo hacés que baile y que utilice el cuerpo, se siente muy incómodo. Está totalmente fuera de su zona de Confort. Que eso después le puede traer un beneficio... No sé, pero sí que el argumento que ese tipo de actividades no le gusta.

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

En mi experiencia como Coachee dentro de la empresa, no tuve un espacio formal de evaluación del proceso. ... La eficacia o no del proceso de Coaching te la da el Coachee, los Coachees, y a partir de ahí lo que se busca... Incluso se puede dar en la misma interacción la eficacia.

Pero no está medido en cuánto. ... Yo puedo decir de acuerdo a la interacción si se logró o no el cambio del observador, porque hay una forma de evaluarlo ahí. Y después puedo evaluar en el tiempo si la persona utilizó o no las competencias. Ahora, en el marco de la organización habría que ver qué se hace.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

No dejan de ser (...) procesos de gestión de las personas en las organizaciones. Con lo cual, todo lo que hablamos tiene que ver con Recursos Humanos.

Hay algunos que tratan de medirlo, yo no sé si es medible así directamente. Lo que sí a mí me reportan siempre, yo les digo las mediciones que hace la Organización como encuesta de clima, si lo que yo laburé va a impactar en clima, yo le digo fíjate en las encuestas porque va a cambiar el número, seguramente. A veces los resultados de los equipos también se modifican. Las evaluaciones de desempeño que aplica una organización a cada una de las personas se supone que también deberían cambiar. Eso como herramientas de las organizaciones, que pueden ser distintas, que en general se modifican.

Entrevista 3:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Yo soy Ingeniera Electrónica, dedicada al Management.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Soy diplomada en Coach, en Coaching Ontológico, a nivel Senior. La primera vez me diplomé en Coaching, y después hice el avanzado, para llegar al nivel Senior. Lo hice en Chile, en la escuela de Rafael Echeverría.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

Yo creo que el Coaching es una filosofía de vida, porque te ayuda. No solamente en lo personal, sino que además te ayuda para ayudar, y sobre todo para que la persona encuentre el camino que la hace feliz. Destrabarse en un montón de cosas, que a veces no sabemos cómo hacerlo, y a través del proceso, uno logra ayudar de alguna manera a que haya un cambio en el observador de forma tal que pueda encarar su problemática desde otro lugar, desde otro punto de vista.

Es una competencia totalmente diferente a la Psicología, está basado en la indagación profunda y en una búsqueda de entender lo que la persona está viviendo en el momento en el que te lo está planteando, relacionándolo con el pasado, también con el futuro. Pero sobre todo tratando de entregar una mirada más holística digamos, más integral, a lo que la persona que está mirando un punto determinado frente a una problemática determinada. Está basado fundamentalmente en la indagación para poder entender bien los componentes que están presentes en el proceso de la persona.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

Yo creo que Filosofía, es fundamental, historia, la historia del hombre, de dónde nacemos, de dónde surge todo, desde la escritura, la forma de comunicarnos, cómo aprendimos a comunicarnos. La Filosofía me parece fundamental, más que la Psicología.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

No me parece que sea la filosofía de sólo un área. Es la definición de una empresa de querer cambiar su estilo de liderazgo, y esto va inherente a todas las áreas. Si vos formas un área solamente, esa área toma una característica particular, de un modelo de liderazgo particular de una característica, con una personalidad propia, pero que no se contagia al resto. Y entonces, perdés eficiencia a nivel de equipo. Si querés lograr un equipo de alta eficiencia, con los líderes formados en Coaching, con los sub líderes, o digamos, otras personas que están debajo del mando principal, formados con competencias, a lo mejor no en Coaching, pero con las competencias de comunicación, se logra un ambiente de trabajo muy diferente.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Para mí lo ideal es que lo reciban todos, en una mayor o menor medida, todos. No te digo que todos van a ser diplomados en Coaching, pero que por lo menos reciban las competencias de alguna manera. Que los que se forman como diplomados en Coach, o Licenciados en Coach, o lo que sea, a nivel de líderes

principales, empiecen a volcar esas competencias en líderes de segundo nivel, tercer nivel, cuarto nivel. Tratar de llegar con una cascada de conocimientos a nivel de competencias genéricas que logre que se produzca esto de que cuando hablo entiendo un poco de juicios, de afirmaciones, de indagación... Acá en “Empresa X” se aplica así. El grupo de Dirección son todos Coaches.

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Yo desde dentro.

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

Hay de las dos. Las dos tienen sus beneficios, no le encuentro la contra a ninguna de las dos. En la grupal se da algo muy lindo, que es que el equipo empieza a trabajar de manera diferente porque se conoce desde otro lugar. La individual permite ayudar a la persona de forma particular.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

Fundamentalmente, todo lo que es relacionado con las competencias genéricas, que es la comunicación, hablemos de juicios, hablemos de afirmaciones, practicar la indagación, más la indagación que ser propositivo, básicamente eso. Y técnicas, nosotros acá en Siglo 21, se da lo que es el efecto cascada, es decir se va formando al grupo principal de dirección, y el grupo principal de dirección replica sobre otros grupos, sobre sus propios equipos o sobre sus equipos multidisciplinarios. Se hacen formaciones anuales, de 30 o 40 personas de funcionarios elegidos, y así se va tratando de equiparar, equilibrar todo el equipo.

Se hace la enseñanza desde lo conceptual, lo teórico, lo práctico, la corporalidad, la emoción y el habla, entran los tres elementos. Y se produce realmente un cambio importante en las personas.

En general las personas se abren muchísimo, y hay una emocionalidad muy fuerte. Eso no quiere decir, cada sesión se cierra en sí misma.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

Que la persona requiera de más sesiones, va a depender mucho de la persona si quiere o no más sesiones. Nosotros empoderamos a la persona para que tome la decisión si quiere continuar o no con más sesiones.

15- ¿Cuál es la frecuencia entre sesiones?

La periodicidad de la misma, depende mucho del requerimiento de la persona. De la necesidad de la persona, más que de una imposición nuestra. Mucho depende, al principio sí, dos, tres sesiones seguidas para trabajar todo lo que es grupal, pero después ya se libera al requerimiento de la persona.

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

Generalmente la duración de una sesión es de una hora y media, cuando es particular. Cuando es grupal, se puede extender un poquito más pero eso es un poco la duración de la sesión.

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

Yo creo que se genera un equipo de alto desempeño gracias a este estilo de liderazgo. Se logra realmente la máxima efectividad del equipo de trabajo. Un compromiso total para con la institución. Y realmente se nota un estilo de trabajo diferente. Siempre (genera fidelización de la persona para la compañía).

Y cuando se hace en forma integral, el cuerpo de dirección toma una forma de comunicación muy diferente a que si no tenés las competencias. Entonces, cuando estás formado en Coaching, cuando los líderes de una empresa están formados en Coaching, lo que hace es que entre ellos la comunicación sea muy diferente.

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

Yo no encontré en mi proceso como profesional una persona que haya sentido resistencia, no lo encontré. Yo creo que depende mucho de cómo de la creación del contexto que vos hacés para llevar adelante el proceso. (Por lo general son agradecidos de recibir el proceso) Súper.

Yo, como te digo, me dedico al Management, y a nivel del liderazgo de equipo ayuda muchísimo, porque te ayuda a tener un comportamiento, una actitud, mucho más abierta, mucho más flexible, mucho más de compartir, mucho más de empoderar al otro, que si no tenés las competencias

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

Sí, se hace una bitácora de resultados del Coaching donde se va asentando todo, y eso sobre todo para el Coach, para poder tener devoluciones después sobre su propio proceso de Coaching, para ir perfeccionando y mejorando eso. Se evalúan todas las competencias del Coaching, que tenemos todo un documento para evaluarlo. Y se evalúa cómo uno respondió a esas competencias en cada uno de los puntos que fue tratado.

22- ¿Qué herramientas de Recursos Humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

No, eso va por otro lado. Hay una planilla de gestión de evaluación de desempeño, y están los objetivos para la persona, pero va por el área de Recursos Humanos propiamente dicha.

23- ¿Cuál es el tiempo estimado de visualización de los efectos del Coaching?

6 meses.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Yo creo que tendría que ir totalmente de la mano. (Enriquece) muchísimo, es más, creo que tiene que ser una propuesta de Recursos Humanos hacia los liderazgos de las empresas proponer esta temática del Coaching y la formación en Coaching de los líderes, principalmente a la dirección primero de la empresa, para tener un estilo de liderazgo diferente.

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

Creo que también depende mucho del área de Recursos Humanos, si es un área proactiva o pasiva. Pero me parece que si yo imaginase un área de Recursos Humanos, me la imagino primero a ellos formados en Coaching y proponiendo un cambio en la empresa, del lugar donde se trabaje hacia este lugar. Yo propondría que ellos tengan esa competencia y que ellos sean capaces de formar incluso.

Sí, claro. Porque el Coaching, vos crecés dentro de la empresa. Creces más individualmente o personalmente. Entonces, es algo que nosotros decimos que lo llevamos puesto. Porque es más en beneficio de uno, que después repercute en la organización.

Entrevista 5:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Mi formación es... Yo soy Licenciada en Administración, me especialicé en Recursos Humanos y en Responsabilidad Social, haciendo tecnicaturas y postgrados.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Y después me formé como Coach, Coach Ontológico particularmente, de la mano de Rafael Echeverría en Chile. Que Rafael es uno de los mentores, uno de los primeros precursores del Coaching en todo lo que es Latinoamérica.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

El Coaching yo entiendo que... Una vez me dijeron que es iluminar con una linterna donde el otro ve oscuridad. En realidad el Coaching lo que es, es un proceso de indagación, a través del cual el Coach va ayudando al Coachee a reflexionar, y en esa reflexión va desatando esos nudos, esas condiciones que no le permiten alcanzar el objetivo que él desea. El Coaching es eso, acompañar a otro a desarrollar esas competencias que él quiere desarrollar, pero fundamentalmente a través de la indagación y entendiendo que las conversaciones de calidad te hacen vínculos de calidad. Con vos y con los otros.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

Las disciplinas que mayor influencia tuvieron en el origen del Coaching entiendo que es la Filosofía. Esa es la principal disciplina que fue la que impulsó la parte de la ontología del Lenguaje, que fue todo lo que es la base del Coaching Ontológico.

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

Los principales motivos por los cuales las empresas, o las personas, demandan Coaching tienen que ver con el desarrollo de competencias, con encontrarse que cuestiones que las personas intentaron solucionarlas por sí solas, e intentaron una vez, otra vez... Sea a nivel personal, o sea a nivel profesional, y todavía no le encuentran la vuelta de tuerca. Entonces, a pesar de esos intentos fallidos, entonces se recurre a un Coach que los ayuda en este proceso.

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

Las demandas de Coaching generalmente vienen de las áreas de Recursos Humanos, si son empresas que sí lo tienen, porque el perfil de Recursos Humanos es un perfil mucho más blando, que entiende la importancia de las conversaciones, entiende lo que es el Coaching. Muchas veces las gerencias no lo entienden. Las gerencias generales, sin embargo, una vez, algo que veo, es que una vez que las gerencias conocen al Coaching o ven los efectos del Coaching en sus equipos de trabajo... Cada vez la solicitan más.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

Las áreas donde más se está aplicando... En realidad no veo un área concreta donde se aplique.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Sí veo que se aplica en los niveles jerárquicos. De mandos medios para arriba, es donde hoy más demandas hay.

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Personalmente... A ver, yo por un lado hago Coaching dentro de una empresa, y por otro lado presto servicios de Coaching para otras empresas. Generalmente el Coaching se aplica desde una persona externa a la empresa, porque por ejemplo yo soy responsable, soy gerente de Gestión de Talento en la empresa, pero yo ya tengo un vínculo con los Colaboradores. Entonces a la hora de aplicar, de hacer Coaching, yo no puedo hacer Coaching porque ya tengo juicios formados, tengo toda una base que me condiciona. Diferente es alguien externo, a quien ve desde afuera las cosas.

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

Comúnmente se trabaja tanto en lo individual como en grupal. El individual es el más común, y el grupal cada vez está adquiriendo cada vez más énfasis.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

El desarrollo del proceso es... Primero se releva la demanda de la empresa, una vez que se releva la demanda de la empresa, lo que se hace es una reunión con el Coachee para generar contexto. Luego de eso, las primeras sesiones, tiene que ver con hacer un diagnóstico y validar que lo que la empresa ve es lo que realmente necesita la persona o hay algo detrás.

12- ¿Cuáles son los temas centrales que se desarrollan?

Los temas centrales que se desarrollan (...) lo que yo más veo son cuestiones de liderazgo, eso lo que más predomina en los temas que se desarrollan en Coaching. Pero desde el liderazgo se trabaja lo que es emociones, se trabaja lo que es límite, se trabajan los juicios, se trabaja lo que es generación de confianza, generación de acción con otros. Esos son los temas, no podés generalizar, estoy tirando así como algunos de los temas que se trabajan porque cada Coaching, cada persona es un mundo.

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

En cada sesión siempre está la etapa de indagación, la etapa de interpretación, la etapa de intervención. La etapa de (...) indagación es cuando se pregunta, interpretación es cuando el Coach le da al Coachee su mirada, e intervención tiene que ver con alguna actividad que le da de tarea o le hace hacer también. Una cosa es el Coachee en la empresa, y otra cosa es el Coachee personal. Pero te estoy hablando de una empresa yo. Finalmente, después de todos los encuentros de Coaching se completa un informe a Recursos Humanos o gerencia, previamente validado con la persona, sobre lo que vio.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

La cantidad de sesiones tienen que ver con la necesidad de la persona. Personalmente entiendo que más de diez sesiones no, porque entiendo que el Coaching es un proceso que tiene un comienzo y un fin con un

objetivo, pero conozco Coaches que tienen muchas sesiones, y hay Coaches que tienen 5. Yo entiendo que depende de la persona, mínimo 5 y máximo 10.

15- ¿Cuál es la frecuencia entre sesiones?

La frecuencia, eso también es a elección del Coach, se puede hacer semanal, es depende de lo que se tenga que trabajar, o quincenal. En las empresas suele ser de cualquiera de las dos maneras.

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

Y la duración aproximada es de una hora y media.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

Consecuencias negativas creo que no hay. A lo sumo puede haber que esta persona empiece a ver las cosas diferentes, y que el grupo no la acompañe, pero no, creo que de por sí es positivo.

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

Sumamente positivo, para la persona, y para la organización. No tiene contraindicaciones.

Las consecuencias positivas creo que son muchísimas. A ver, se trabaja sobre los limitantes de una persona y se lo acompaña a saltar esos obstáculos. Entonces, a nivel organizacional genera un impacto muy grande. El grupo ve ese cambio y demás.

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

Los resultados sí, uno los va evaluando durante el proceso.

22- ¿Qué herramientas de recursos humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

Yo entiendo que las evaluaciones del desempeño son una herramienta, porque al menos el Coaching que hago yo es desarrollo de competencias. Entonces las evaluaciones de desempeño, Assessment Center, donde puedas ver el cambio conductual.

23- ¿Cuál es el tiempo estimado de visualización de los efectos del Coaching?

Ya es durante el proceso. O sea los cambios se ven entre los dos, tres, entre el segundo y el tercer encuentro.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Entre Coaching y las áreas de Recursos Humanos sí hay relación. Entiendo que son complementarias. A ver, desde las áreas de Recursos Humanos lo que buscamos es lograr que la persona... Depende de la visión que haya de Recursos Humanos, te doy la mía, yo entiendo que tengo que encontrar el talento de cada persona. Para ponerlo en el lugar correcto, en el momento correcto, y de esta manera, que pueda trabajar bien, y que a la vez se sienta bien. Porque eso es un impacto a nivel social también, una persona que se siente bien dentro de una empresa va a su casa contento, contagia a sus hijos. El hijo va al colegio contento, y contagia a sus compañeros. Entonces, las áreas de Recursos Humanos y el Coaching se vinculan muchísimo.

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

En realidad son... El Coaching es una herramienta para las áreas de Recursos Humanos, para lograr de cada persona la mejor versión de sí mismo. Y lo importante del Coaching es que no sólo sirve a nivel Organizacional sino que es un valor agregado para la persona. Y ese valor agregado para la persona tiene un impacto muchísimo mayor.

Entrevista 6:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Yo soy Licenciado en Administración, tengo una especialización en Marketing.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Me formé como Coach, en la escuela de Rafael Echeverría. Escuela de la cual hoy participo como formador. Hoy trabajo con Rafael Echeverría, y estoy dando un programa de formación de Coaching... En Chile con una comunidad de Córdoba. Con un equipo de gente de Córdoba.

Nosotros tenemos, dentro de Newfield, Newfield Argentina, que hace la formación de Coaches en dos tramos, que se llama CDG más DCO. El CDG es competencias directivas genéricas, y cuando después uno hace el programa siguiente, que es el Diplomado en Coaching Ontológico formas la misma formación que damos en Chile que es el ABC. Es lo mismo. Eso está en Argentina, en Buenos Aires, con la Di Tella.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

El tema es... más allá de mi pertenencia y mi camiseta, es el referente. Para mí el Coaching es un proceso de aprendizaje que se co-construye entre el Coach y el Coachee, pero en el que tiene un protagonismo fundamental la persona que está recibiendo la interacción del Coaching. Es decir, es un aprendizaje en el cual el descubrimiento le pertenece al Coachee, y para mí el aprendizaje es visto como un espacio a partir del cual vos podés hacer cosas distintas a las que antes venías haciendo, y lo podés hacer en forma sostenida en el tiempo y de forma autónoma.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

La filosofía, y dentro de lo que es la Filosofía, es la Ontología del Lenguaje. Vos acordate que para nosotros el Coaching es una disciplina que está debajo del paraguas de la Ontología del Lenguaje. La Ontología del lenguaje se refiere a la posibilidad, o una de las posibilidades para realizar una interpretación del ser humano y con esto del mundo, del vivir. Esa Filosofía tiene un espacio de interacción individual que es el Coaching Ontológico. Pero siempre debajo de lo que es la Ontología del Lenguaje. Por lo cual para mí está por encima la Ontología del Lenguaje, y después la disciplina del Coaching Ontológico. Por supuesto, la Sociología y la Psicología están vinculadas. Filosofía, Sociología y Psicología serían las tres ramas de las cuales siento que más influyeron. Sí hay algunas ramas que están más vinculadas al Management, como un Management muy nuevo, que tiene que ver con un Management que está empezando a mirar a la interacción entre los distintos agentes de la gestión de una empresa y que a partir de ahí, también está empezando a nutrir desde los espacios de competencias, y de competencias que ya tiene desarrolladas el Management. Todo lo que desarrolló el Management y todo el espacio que aún le falta por desarrollar. Por lo cual empieza a ser una multidisciplina la que engloba la situación del Coaching. Nosotros tenemos un libro base que tiene que ver con Nietzsche, un filósofo, y somos súper Nietzscheanos en ese sentido. Desde una interpretación de lo que para nuestra escuela es Nietzsche, Rafael Echeverría tiene un libro que se llama Mi Nietzsche, justamente porque es la interpretación de lo que es la filosofía de Nietzsche para él.

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

Yo siento que hoy las empresas... No sé si demandan claramente Coaching, siento que hoy las organizaciones tienen un espacio que no están pudiendo resolver, y que en ese espacio de no resolución cuando uno... muestra o entrega experiencias o distinciones surge la posibilidad de abrir un espacio de Coaching. Con lo cual, por lo menos desde mi experiencia particular, es como un proceso en el cual las áreas de Recursos Humanos se encuentran con dificultades, escucharon por algún lado de que esto era algo poderoso, no saben muy bien de qué se trata, pero finalmente van a un espacio de conversación en donde dicen 'eso, eso es lo que yo quiero', y ese 'eso es lo que yo quiere' tiene que ver con lo que para nosotros es fundamental que tiene que ver con el desarrollo de competencias conversacionales. Que no es otra cosa que, por ejemplo, trabajar con las modalidades del habla, trabajar con la escucha, trabajar con el manejo de la gestión emocional, la posibilidad de fundar juicios... Debajo de ese paraguas que nos cabe a todos, no solamente en el ámbito empresarial, sino también en el personal, familiar y de pareja hace que esto que nosotros hoy nos estamos apasionadamente dedicando, termine siendo algo que a las empresas les parece que algo es importante y poderoso. Y el enfoque en resultados hace que realmente haya desplazamientos poderosos en la gente que echa mano en el Coaching.

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

No, generalmente es... Depende de la organización. En los planos ideales, cuando nosotros trabajamos en proyectos con empresas que tienen determinado grado de madurez, la gerencia le plantea a la gerencia de Recursos Humanos inconvenientes, y entre gerencia y Recursos Humanos imaginan distintos espacios, y dentro de esos espacios una de las alternativas es el Coaching. A diferencia de otras empresas que tienen menos grados de madurez donde el gerente echa mano directamente y pide por su cuenta, dejando de lado a Recursos Humanos. Con lo cual, hay como una primera gran definición que, siento yo, que dependiendo del peso específico que tiene en la organización dentro de la empresa, la madurez, hace o de alguna forma define, como es el proceso de búsqueda, selección y contratación del servicio. Así que Recursos Humanos como que... Dependiendo de la empresa. Mi respuesta es depende. Me toca trabajar con empresas grandes que hacen diseños conjuntos, bellísimos trabajos, porque son posibilidades de atravesar la organización de forma integral, y otros que más de forma espasmódica un Gerente tiene una iniciativa a través de un consultor que hace un trabajo, pero que finalmente el sistema no se ve afectado, sino que se ve en forma más gradual. Podés modificar el observador, el sujeto, la persona, pero no el sistema, y si el sistema no acompaña puede haber dos posibilidades... Que la persona vuelva a su anterior comportamiento, no satisfactorio, o que se vaya. Si no logra transformar el sistema en el cual él se siente insatisfecho, una de las posibilidades es que se termine yendo.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

Quizás las áreas comerciales... Siento que las áreas comerciales, siento que ellos ven que esta competencia conversacional también puede ser parte de una competencia específica de su puesto. Con lo cual un vendedor que no escucha, le es más fácil darse cuenta de su incompetencia en la escucha que quizás para un ingeniero que trabaja en una línea de montaje. Pero siempre, por supuesto, con la parcialidad que tiene mi observación y mi juicio, te diría que sí, que siento que hay una mayor permeabilidad de las áreas comerciales.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Sí, siento que está en planos directivos y mandos medios. En lo personal tuve una experiencia con una importante empresa de acá de Córdoba que trabajó mandos de la primera línea. Pero es sólo una experiencia, y no conozco a otros colegas, excepto Álvaro Ortiz, porque trabajamos juntos, que haya habido experiencias de trabajar con mandos operativos. Experiencia tremendamente poderosa. El tema es que si tus mandos superiores no están preparados tenés vos menos posibilidades...

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Me ha tocado como consultor externo y me ha tocado internamente. Yo llego al mundo del Coaching como usuario del Coaching. Yo lideraba un equipo comercial y traje la herramienta y a partir de ahí me fascine enormemente y ahí quedé. O sea que sí, lo hice como internamente. De hecho después (...) se derramó a otras áreas. Hoy lo tienen todas las áreas de la organización, inclusive acabamos de terminar un programa de feedback para todos los gerentes y directores de la Compañía. Tiene ese efecto cascada, a pesar de que no lo hicimos con Recursos Humanos. Fue una iniciativa mía, que después prendió y, bueno, sirvió.

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

Particularmente yo hago Coaching sólo individual. Hay gente que hace Coaching grupal que es un desarrollo nuevo, que tiene algunas diferencias, pero sí, en mi caso personal yo solamente hago Coaching individual.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

Fundamentalmente es un proceso conversacional en donde las posibilidades de constituirse en un observador distinto, en un sujeto distinto, llegada o dada una determinada situación de confianza que se genera con la persona, uno puede demostrarle o llevarlo a un espacio de indagación o como de preguntas a los cuales el otro no está tan habituado. Y eso posibilita enormes situaciones para mirar, con lo cual desde ahí muchas veces se producen poderosos aprendizajes. Hay una llegada, una creación de contexto, una situación puntual que se trae porque el Coaching se inicia cuando una persona manifiesta una situación que no está pudiendo resolver de forma satisfactoria. Ese es el punto de inicio de una interacción de Coaching.

Muy posiblemente... Habitualmente se lo busca poner en los términos más concretos posible... Espacio que les cuesta muchísimo a los gerentes, con lo cual nosotros hacemos esfuerzo en ver qué sería para ellos desplazamiento. Siento que tal colaborador no escucha, eso es un juicio. Ese juicio nosotros le pedimos fundamentar. Cuando ellos fundan ese juicio, le pedimos que lo hagan desde el punto de vista de las afirmaciones. Las afirmaciones serían, por ejemplo, que yo siento que no me escuchan porque cuando yo le estoy hablando, el me quita, me retira la mirada, y se pone a chequear el celular... Cuando le pido algo que después no lo hace. Entonces buscamos ese tipo de afirmaciones para que después podamos, además de poder mostrárselas a la otra persona, siempre y cuando esté la autorización, poder marcar claros desplazamientos y concretos, que son cortitos pero poderosos para algunos. El Coaching busca mucho más que eso, pero desde esos espacios cortitos inician espacios poderosos, porque también el otro va percibiendo los cambios y a partir de ahí se abren otros tipos de vínculos.

Por supuesto que cuando el contexto está creado, la confianza está generada, hay un anclaje a algo que se vino trabajando en la sesión, ciertos tipos de invitaciones (como las dos que te mostré recién) pueden ser sumamente representativas de una posibilidad de aprendizaje.

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Todo conversacional, y por supuesto también espacios de corporalidad. Nosotros hablamos de conversaciones pensando en cuerpo, emoción y lenguaje. En los tres dominios.

Nosotros trabajamos con distintos... Trabajamos fundamentalmente con biodanza, bioenergética... trabajamos dos disciplinas más que es la de los cinco ritmos y de los cuatro elementos. Fundamentalmente es, o nosotros entendemos, que el lenguaje es cuerpo, emoción y lenguaje. Con lo cual, dentro de esa conversación, poder mostrarle la estructura de coherencia entre lo que está diciendo, con lo que está sintiendo conjuntamente con lo que su corporalidad muestra, es la forma que nosotros entendemos de mirar si hay situaciones que podamos mostrarle y desde ahí quizás generar palancas de aprendizaje. Por ejemplo, nosotros entendemos que desde una determinada corporalidad uno puede sentir mayores posibilidades de entrar en distintos espacios del lenguaje.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

Depende. (Comúnmente en las organizaciones) 5 sesiones, con una persona individual.

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

Sumamente poderosas, porque la posibilidad de lograr conversaciones efectivas en la organización puede llevar a niveles de productividad realmente muy poderosos, y además a niveles de calidad laboral. En donde situaciones en donde la gente se siente no escuchada, donde espacios de dignidad están puestos en duda, donde el respeto y la confianza no son generalmente los valores que la gente enuncia en sus vínculos laborales, la posibilidad de la Ontología del Lenguaje te brinda eso. Con lo cual, además me atrevo a decirte Javier que es un espacio poderoso para la posibilidad del cambio o de la intervención del mundo.

Nuestra aspiración y misión tiene que ver con eso. Tiene que ver con generar mejores condiciones de vida. Podríamos decir que la Ontología, en esto de la interpretación del carácter del ser humano. La interpretación que yo hago de cosas que no suceden, el espacio de poder en el diseño de la persona que quiero ser, y con esto, es que justamente a nivel existencial hace que se pueda generar espacios de libertad, de autonomía, en donde haya mucha dignidad.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

Tiene que haber cierto grado de madurez en la empresa que me convoca porque, como te dije yo hace un ratito, si el sistema de la empresa no está preparada para que uno de sus colaboradores inicie ciertos espacios de conversación basados en el respeto, se generan como tensiones porque el desarrollo y el crecimiento de esa persona o el aprendizaje o descubrimiento de esa persona, si no es acompañada por el sistema, o por ahí no está pudiendo modificar el sistema, pero a mí me gusta más esto de acompañada por el sistema, puede ser que entre en una tensión. Con lo cual tienen que ser organizaciones maduras, porque si no uno puede echarle la culpa al Coaching de que un colaborador se termine yendo de la organización. Tiene que

alinearse, porque desde el Coaching uno toca espacios de desarrollo personal, de crecimiento, de aprendizaje de valoración, con lo cual la organización debe estar lo suficientemente madura para estar dispuesta a que su gente pueda dar y atravesar estos espacios y ellos acompañar como líderes. Porque acá lo que planteamos también es el liderazgo de cada uno de los colaboradores de la empresa. Esa es la observación que se hace.

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

Con lo cual siento que es un espacio muy poderoso para las organizaciones, y sumamente poderoso también para las posibilidades de que en el mundo, este tipo de filosofías, tenga posibilidades de desarrollo. Y hoy sentimos que está siendo.

Depende de si es una elección hay una totalidad del cien por ciento. Si me mandan a... Hay que ser muy sutil como Coach. Y esa sutileza tiene que ver con la escucha que el Coach hace del Coachee en donde si yo sé que es un espacio no voluntario tengo que ser muy sutil desde la invitación, desde la escucha, desde la contención... Nosotros tenemos un concepto que es hermoso que es el del Kairos. El Kairos a diferencia del kronos. El Dios kronos es un Dios devorador, es el del tiempo, el que te come, segundo a segundo que pasa vos te perdés de algo. El Dios Kairos tiene que ver con el sentido de la oportunidad, de la pertinencia. Donde encontrar el momento justo para invitar, proponer, preguntar, con lo cual el Kairos en esos espacios, pasa a ser fundamental.

20- ¿Cuáles considera que son las Consecuencias negativas para las personas?

Con sus aristas de gente que es más o menos profesional, más o menos serias, de gente que es más... Pero la inquietud está. Y creo que con todas las disciplinas hay médicos que hacen bien su trabajo y otros que no ... Con lo cual también en la disciplina del Coaching seguramente va a pasar que hay gente que haga bien su trabajo y otros que no. Pero desde ahí no me parece, como para estigmatizar y castigar una disciplina que tiene un potencial inmenso.

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

Sí claro, las empresas hoy quieren un pay back de su inversión. Y nosotros, o por lo menos en mí caso personal, no inicio un proceso de capacitación, un proceso de interacción de Coaching, si no tengo una claridad de cómo se va a evaluar el resultado de mí trabajo y el trabajo del colaborador. Con lo cual, cómo vamos a medir el desplazamiento, cómo vamos a medir los resultados obtenidos, cómo vamos a medir las nuevas potencialidades que éste colaborador tiene es parte de la entrevista de diseño de espacio a crear con la persona: ¿Qué querés? ¿Para qué me llamás? ¿Y a vos qué te gustaría, qué pretendés de ese espacio? Espacio que después se pone también en contrapunto con lo que la persona quiere. Y si mi jefe quiere A, y la otra persona quiere B, tenemos un problema, fundamentalmente de comunicación entre ellos.

22- ¿Qué herramientas de recursos humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

Totalmente, sí, por supuesto, nosotros son las que usamos en algunas empresas que trabajan con best place to work, parte del objetivo era que mejorara los indicadores en determinada región en relación a lo que best place to work medía. Cada empresa tiene su herramienta de medición de clima, pero habitualmente, quizás puestas en otras palabras, lo que nosotros vemos desde las competencias conversacionales, que tiene que

ver con esto que te traía con eso de la escucha, de la fundamentación de juicios, de las distintas modalidades del habla, hace que eso que si eso tiene realmente un aprendizaje de parte del Coachee los indicadores habituales de recursos humanos de clima se vean modificados. Incluso se empiezan a descubrir enormes desarrollo de potenciales de talentos para cuadros de reemplazo.

23- ¿Cuál es el tiempo estimado de visualización de los efectos del Coaching?

Muchas veces la interacción de Coaching exitosa es aquella que en la propia interacción ya generó un espacio de aprendizaje. Distintos niveles de desplazamiento, quizás cortitos o quizás enormes, pero profundos.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Siento que tienen un espacio de complementariedad, que generalmente lo que desde la Ontología del Lenguaje, y desde el Coaching, se le pueda entregar a los profesionales de los Recursos Humanos puede ser muy potente. Siento que es un espacio one to one que le da una sensibilidad distinta a la persona de Recursos Humanos, que no es otra cosa que quien lidera la gestión de los Recursos Humanos. Con lo cual si yo exijo de mis líderes comerciales ciertas habilidades o competencias conversacionales, cómo no exigirselas, nada más ni nada menos, que a la gente de Recursos Humanos. Con lo cual, posibilidades de mantener conversaciones individuales, poderosas, eficaces, con buena gestión emocional, con vínculos de confianza, siento que hace, que posibilitaría al profesional de Recursos Humanos, espacios realmente muy efectivos. Sobretudo que le permite por ejemplo distinguir entre narrativas y hechos, entre cuentos y afirmaciones, y desde ahí poder mostrar diferente. Por lo menos desde mi experiencia es menos la gente de Recursos Humanos que se está formando que de otras disciplinas. Se forman mucho más los Psicólogos, Filósofos, Licenciados en Administración, empresarios, que gente de Recursos Humanos propiamente dicho.

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

Nosotros tenemos un proyecto donde estamos trabajando con gente que tiene ya cuadros de reemplazos futuros, con lo cual estamos viendo de que ciertas habilidades que la organización pretende de sus líderes, ellos ya están tomando la iniciativa de que estas personas lo tomen a partir de lo que nosotros hacemos desde la Ontología del Lenguaje. Con lo cual, imaginar un líder que no escuche es un líder complicado, es un líder que tendría características difíciles. Estas que muchas veces se llaman herramientas soft, nosotros les llamamos herramientas genéricas, pueden ser variantes que todos tenemos pero desarrolladas con distinto poder. Creo que se ha descubierto de que para un líder, por ejemplo que pueda fundar un juicio, que tenga un equilibrio entre proponer e indagar, que tenga un manejo emocional que le permita fluir con sus emociones pero también no quedarse pegadas a ellas, hace que sea... darse cuenta de que son herramientas elementales para una persona que se busca que sea... o que conduzca un equipo.

Entrevista 7:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Yo soy... Tengo un título universitario de Contador Público

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Ahí fue que nació, a partir de este requerimiento a Recursos Humanos, la posibilidad de capacitarme en Coaching Ontológico, y para eso “Empresa X” me dio al mejor que creo que hoy tiene Latinoamérica que es Rafael Echeverría en Chile, que es el creador del Coaching Ontológico.

Y ahí fue que el año siguiente, yendo y viajando a Chile, me metí en el programa del DCO, que es la Diplomatura en Coaching Ontológico.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

El Coaching es un entrenamiento, como la palabra desde el punto de vista deportivo. Pero lo que yo digo es que una sesión de Coaching es la apertura a poder meterte dentro de uno. Es decir que el Coaching se mete dentro de uno, y el Coaching lo que va viendo es qué otra mirada diferente puede contar de su historia, cómo puede reinterpretar muchas cosas que son relatos que vienen desde que somos muy chicos, y sobretodo relacionar que en las acciones o los juicios que emitimos siempre hay retrasos de emoción, una emoción que lo dispara, entonces el Coaching permite ver que esa interacción entre la corporalidad, la emoción y el lenguaje está íntimamente relacionado. Y lo más interesante, que muchas personas no lo podíamos ver, es que podemos incidir en cambiar esa emocionalidad, y por lo tanto podemos cambiar nuestras acciones y podemos, como dice Rafael Echeverría, (...) , si vos venís con juicios o juicios que te hacen hacia vos, la acción mata juicios... Es cuestión que vos cambios.

Mucho de esta disciplina lo que te ayuda es a reflejarte cómo sos vos, y después lo trasladás a tu ámbito laboral. Es esto, a mí me ha servido muchísimo, y el Coaching lo que hace es que seas un aprendiz permanentemente. Creo que es esto, te transforma, uno ya lo trae a veces innato, otras veces no, te transforma en esto de... en esta semillita de aprender permanentemente. Ni hablar que hoy en día con la tecnología lo que uno aprende queda perimido muy rápidamente.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

Yo te diría que sí, por supuesto, desde el punto de vista teórico, la Filosofía te va mostrando la historia, cómo fue el aprendizaje, cómo pasamos de aquel orador y aquel receptor pasivo, a una interrelación activa.

Lo marcamos, la Filosofía es importante para entender todo esto, pero después hay un montón de disciplinas que trato ahora desde la cátedra de mostrarlas, dar un pantallazo de la bio-danza, esto de Coaching en el cuerpo...

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

Veía que nos juntábamos, nos reuníamos y fijábamos metas, y cuando llegaba el momento de medirlas, las metas no se alcanzaban. Si bien sí nos superábamos respecto a la etapa inicial, pero no era todo lo que uno

deseaba. Entonces me juntaba de nuevo con el equipo, y les decía ‘¿qué es lo que no se entendió?’, marcaba en qué nos equivocábamos para ver si podíamos aprender de eso, y así tuve recurrentemente y veía que no llegaba. Entonces llegó el momento en donde declaré mi incapacidad para decir ‘hay algo que yo no estoy pudiendo ver’, me fui a Recursos Humanos, y le pedí si podían encontrar mejores herramientas para poder conversar con las personas, para entender por qué pese a que todos decían que me entendían, las cosas no se podían dar. Porque yo, lo que sí había evaluado, era que técnicamente el equipo que dirigía era muy bueno. Entonces, había un problema tal vez de comunicación, motivación, de no hablar entre ellos, porque muchos de los problemas que encontraba era que quedaban a la espera de que tal persona le dé tal cosa. También sentía que la escucha de las personas no estaba muy abierta porque todos me asentían, ‘¿me entendiste?’ ‘Sí, si, si.’, pero no lo corroboraba, y ahí fue que nació, a partir de este requerimiento a Recursos Humanos, la posibilidad de capacitarme en Coaching Ontológico, y para eso ... me dio al mejor que creo que hoy tiene Latinoamérica que es Rafael Echeverría en Chile, que es el creador del Coaching Ontológico.

En una cadena de lomiterías (...) Vino el dueño y dijo ‘yo quiero ser Coach, no sé qué es pero encontré un amigo que lo vi muy cambiado, entonces quiero ver esto, quiero trabajar mis conversaciones, quiero saber por qué la gente no me entiende, porqué yo digo una cosa y no se hace’... Entonces, viene de allí, y cuando entra a todo este mundo de la escucha, de la conversación, después lo bajan y lo desparraman a sus cuatro o cinco personas de más confianza. Esa es una manera de entrar. Después, hay “Empresa X” por ejemplo, cuando ve que hay un equipo de trabajo puntual, donde hay conflictos, sea jefe con jefe inmediato superior o inferior, o conflicto entre colaboradores de un segmento, el banco te ofrece, teóricamente el gerente tiene que ir a decir ‘tengo un problema acá, y no sé si tengo que rajarse al jefe o tengo que rajarse a la gente’. Entonces te puedo ofrecer un proceso de Coaching donde puedas trabajar (...), y donde se trabaja en forma individual.

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

Yo aparte hago Coaching empresarial, y Coaching individual. Los pedidos que me están haciendo, en algunos casos vienen directamente de la dirección.

Yo creo que lo que debería mejorar es esto no tenga que ser a demanda. Si no que debería ser dentro de un programa integral, donde toda la organización tenga con cierta periodicidad la posibilidad de acceder a esta herramienta porque también pasa esto, según el observador de cada uno es como lo baja. Entonces no hay una uniformidad en ese sentido... Yo creo que va a llegar, porque las mismas personas, cuando ven que su jefe ha cambiado piden... piden ‘yo también tengo... Me está pasando esto, también viendo que hay presupuesto para todo esto y se dan prioridades, pero sí me gustaría que estuviera dentro de un plan integral, una capacitación... No sé si obligatoria, pero una capacitación masiva... Eso no se ha organizado aún.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

Han hecho una última capacitación en el área comercial del banco, y realmente los resultados y la interrelación han mejorado muchísimo, está evaluado por ellos ¿no?, ellos hacen un proceso de Coaching con un Coach, y a parte también hay unos psicólogos donde ve los dos panoramas. En éste caso en el área comercial, pero han agarrado anteriormente el área de sistemas, que tiene toda una particularidad también (...)

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

... El Banco Macro ha hecho una capacitación de sus 6200 empleados, completa. Donde al colaborador se le daba de manera virtual, pero le daban un padrino. Entonces tenía un padrino, el cual, todo del modo virtual, había ejercitación... Poder trabajar con interacciones, y este padrino, que tenía a cargo unas 20 personas recibía respuestas. Y estos padrinos habían sido capacitados personalmente en Buenos Aires por estas personas, y ahí hacían un efecto cascada. Yo creo que es, que es muy rico. Si vos me decís, mi aspiración, cuál sería,

Acá en “Empresa X” se ha ido avanzando de niveles más altos hacia abajo, pero yo creo que lo que debería mejorar es esto no tenga que ser a demanda.

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Consultoras externas. En este caso, todo el equipo de la “Empresa X” está trabando acá. (Sí, las distintas gerencias tienen formación en Coaching en “Empresa X”). Eso incluso, desde hace dos años... Yo soy Coach desde el año 2012, a partir de allí el Banco empezó a enviar a Rafael Echeverría uno o dos gerentes por año, y vieron un cambio importante en eso. Sobre todo, junto conmigo como te dije, la sub gerente de Recursos Humanos también lo hizo, entonces vio que esta herramienta era también muy útil.

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

Individuales.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

En un mismo proceso tenés un montón de ciclos de coordinación de acciones, yo interactúo con otras gerencias, interactúo con las gerencias del banco, con mi equipo, con mis colaboradores. Esos colaboradores interactúan con otros colaboradores de otras gerencias, es decir, es una... Y siempre llevo mi cuadrito del ciclo de coordinación de acciones en cada fase. Crear un buen contexto, negociar y que queden bien en claro los puntos, lo escribimos, eso es algo que yo hecho obligatorio en el banco, tenemos que escribir lo que negociamos, porque es la única manera de que cuando evaluemos, veamos dónde estuvo la falla, pero no para bajar la cabeza.

Nosotros tenemos un gran respeto por el Coachee. Nosotros no le damos consejos. Nosotros lo que hacemos es ir iluminándole y tirarles interpretaciones diferentes.

Primero, el Coach qué hace, se reúne con el banco y le pregunta ‘bueno, a ver, qué como banco querés hacer con este trabajo’ ‘y bueno, quiero por ejemplo, que cambie la proactividad del equipo. Quiero que haya menos conflictos y discusiones con el jefe y sus colaboradores. Entonces ¿el Coach qué hace? los conoce a ambas partes, y de paso trabaja integral, trabaja en todos, hay un espacio donde uno puede hablar ‘che qué es lo que está pasando’... El banco lo abre y lo abre con mucha sinceridad, es decir, va al hueso, si hay que decirse cosas fuertes... y no hay represalias. ... Por supuesto, en ese trabajo previo, se trabaja para que las conversaciones que se hagan grupalmente sean unas conversaciones en una emocionalidad en donde se pueda hablar claramente lo que provoca esta situación, porque lo que se hace con el Coaching es cambiar el eje de la discusión.

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Todo eso se hizo con conversaciones. Con conversaciones efectivas, con conversaciones que aprendimos que hay espacios de aprendizaje, que la tarea se hace, y después de que se hace, tiene que haber un espacio donde nos juntemos a ver cómo se hizo, qué se puede mejorar. Y todo eso me dio esta formación de Coach que lo pude derramar en el banco.

Hay dos ejercicios de Biodanza muy lindos, que uno es el caminar solo, donde vos detectás y registrás la manera en la que vos caminás, y de caminar de la mano con otro, que puede ser un hombre o puede ser una mujer. Y vos te das cuenta ahí cómo arrastrás a veces a esas personas. Entonces... Y eso lo llevás a tu equipo, vas arrastrando personas sin detectar cuál es el ritmo del equipo. Y si quiero llevar un ritmo más rápido no es arrastrando gente, y que se vayan pelando las rodillas, es 'señores en las conversaciones tenemos que ir más rápido', es mostrándoles.

Entonces acá permanentemente estamos viendo esas declaraciones. Creo que es básico. Y otro tema que nos sirvió muchísimo es fundamentar juicios... el chismerío, el radiopasillo, el de 'che a este lo van a rajar', este 'mirá lo vi reunido con aquel otro, deben estar haciendo algo'. Bueno, trato, sigo insistiendo mucho, trato de que por lo menos en aquellos lugares donde intervengo 'qué es lo que va a sumar lo que estás por decir' 'por qué me lo decís', la famosa fundamentación de juicios, inquietud, cuáles son las afirmaciones concretas que tenés... Las afirmaciones concretas, cuando pedís afirmaciones concretas se caen un montón de juicios. '¿Cuál es tu estándar que tenés?', '¿podés fundamentar el juicios contrario?' 'Sí, la verdad que la persona...' (...). Y eso ha educado mucho a las personas. Hicimos talleres, reuniones, (...) en eso Recursos Humanos es muy abierto.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

Yo creo que mi estándar, que normalmente impera es... Nosotros lo que hacemos son 6, 6 reuniones, en las cuales una es con la empresa sola, y ahí aclaramos y dejamos por escrito qué es lo que la empresa quiere para que después lleguemos al final del proceso hablemos sobre estas competencias que querían desarrollar. Se trabaja con el Coachee unas 3, 4 sesiones. (...) Después hay una nueva sesión, donde se incorpora ya lo que es el tema entre un jefe y este colaborador. Y ahí me pongo a trabajar con el colaborador... Bueno, llega un momento donde trabajamos todos juntos, involucro ambas partes. Y después hay una última sesión donde estamos todos juntos, está Recursos Humanos, estoy... Depende también... Hay veces que cierro directamente con Recursos Humanos para poder ver que lo se pactó se cumplió o no...

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

De una hora y cuarto, una hora y media.

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

Las personas se empezaron a soltar, se armaron de confianza, a que el error convive permanentemente cuando uno hace cosas, pero el error es para aprender, es un punto de partida para mejorar, entonces hubo que... lo que ahí descubrí fue que la cultura del banco, de muchas personas, era que trabajan a través del miedo, es decir, operar y cumplir, si hay algunos grises no me hago cargo porque son de otro, y eso de no

hacerme cargo era lo que hacía fracasar a mis objetivos. Hoy en día, alguien que ve un gris lo agarra y lo suelta cuando lo ha dirigido a quien va a tomar el tema. Lo que es un gran cambio cultural, un gran cambio cultural. Ha parado el radio pasillo bastante. Y también hace que la energía entonces no se pierda en esto.

Hoy un procedimiento muy normal es que cuando vos ascendés a una persona, o la cambias de puesto, hay una entrevista con dos psicólogos (...) y ahí, junto con el banco se determinan cuáles son esas capacidades que hay que desarrollar, y muchas veces cuando esas capacidades están relacionadas con la flexibilidad, con las conversaciones, con la empatía, se busca un Coach. Ahí entra un Coach, y el Coach trabaja sobre esos aspectos, esto de escuchar al otro, se trabaja mucho la escucha sobre la empatía, la corporalidad.

Y ver que la empresa apoya también esto, inspira una confianza, y eso... Ahora todo esto se logró, gran parte se logró, por poder expresar y por entender que el pedir, creando un contexto, y sabiendo que puede haber un no, y lo acepto, es una herramienta que antes no usaban y que hoy la usan.

Hoy un procedimiento muy normal es que cuando vos ascendés a una persona, o la cambias de puesto, hay una entrevista con dos psicólogos (...) y ahí, junto con el banco se determinan cuáles son esas capacidades que hay que desarrollar, y muchas veces cuando esas capacidades están relacionadas con la flexibilidad, con las conversaciones, con la empatía, se busca un Coach. Ahí entra un Coach, y el Coach trabaja sobre esos aspectos, esto de escuchar al otro, se trabaja mucho la escucha sobre la empatía, la corporalidad.

Había muchas personas que acá tenían carpetas psiquiátricas. No digo que sea sólo el Coaching, pero creo que estar en un lugar donde te sentís contenido, donde no te sentís agredido, donde le das sentido a tu trabajo... Donde sí hay un problema, tenés dónde recurrir para hablarlo... Eso ha descomprimido muchísimo a algunas personas que son muy sensibles. Antes las personas que querían hablar, el jefe lo miraba mal, o él preguntaba y 'ooh otra vez preguntando' entonces te inhibís... Eso provocaba, o terminaba en una carpeta médica. (...) Tenemos mucho menos ausentismo por enfermedades. Yo creo, estoy convencido, que muchas enfermedades es por lo emocional. (...) Pero tengo mucho menos ausentismo, muchos menos engripados, personas que venían con gastroenteritis (...) Ya casi no hay. Y por otro lado, concretamente, los resultados económicos. (...) A ver, cuánto tuvo que ver el Coaching, cuánto tuvo que ver la parte técnica, y... La parte técnica obviamente tuvo mucho que ver porque mejoramos el proceso, hicimos... ahora, pudimos hacerlo y llevarlo a cabo bajo un contexto motivacional muy distinto.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

El Coaching es la apertura a un proceso donde vos les podés dar las herramientas a las personas, pero después está en la persona usar eso o no. Entonces sí ha pasado muchas veces diciendo 'este Coach no fue bueno... Mirá esta persona no cambió'. (...) Eso es no entender que el Coaching no es mágico, el Coaching lo que abre es posibilidades. Acrecienta posibilidades para que las cosas mejoren. No te garantiza nada, depende mucho del involucramiento. No digo que hay Coaching que puedan motivar mucho más a que uno pueda tomar esta herramienta, pero también es verdad que hay personas que hacen el proceso en el Banco pero en ningún momento estuvo convencida de querer hacerlo. O a veces se encuentran con una realidad personal que no quieren ver.

A veces una sesión de Coaching termina en una linda conversación y punto, y a veces sí te encontrás que tenés una patología, y si esa patología no la asumís seguirás siendo con esa patología. A veces, cuando vos tenés las personas que deciden, ven esto y no evalúan esto otro, bueno ahí es cuando yo te digo, quiere decir que la cabeza no está claramente involucrada y entendiendo que esto es un proceso donde puede o no tener un resultado.

Y la otra cosa muy importante es me hago cargo de los grises, me hago cargo de aquellas cosas porque del otro lado hay un cliente... Esto a nivel matriz se mejoró muchísimo, hoy el banco tiene el gran desafío de hacerlo a nivel sucursales. Es el gran desafío que tiene. Pero creo que es lo más rico que ha traído el Coaching acá, dicho por el propio presidente del Banco.

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

Esto de que nada está dado, de que los estados de ánimos de la resignación y del resentimiento son porque quiere ser así, y porque le tocó, yo puedo incidir, puedo cambiar, puedo pasar a un estado de paz. Cuando uno está en un estado de paz, está abierto a la credibilidad, cuando uno está en un estado de resignación y de resentimiento está cerrado a eso, las posibilidades se achican, y cuando uno tiene menos posibilidades se achica tu mundo, se achican tus relaciones, se empobrecen las personas. Yo creo que el Coaching permite todo eso, es súper poderoso en eso. Y eso llevalo al ámbito que se te ocurra.

Porque guarda, muchas veces te encontrás con patologías que esto no lo puede solucionar. Y uno ahí también tiene que decir, 'mirá che esto, esto es un tema de fobias, donde la persona (...)' En el caso, por ejemplo acá en el Banco, cuando tenemos que encontrábamos irascibles y vos hablamos con ella y te daba todo Ok y comprendía pero después seguía con estos picos de estallidos, uno va a Recursos Humanos y se le comenta el hecho, se declara y Recursos Humanos interviene por ejemplo con una... El banco tiene su propio grupo donde están sus psiquiatras y los psicólogos.

Y genera en el otro un acercamiento, genera confianza, que es la basa para cualquier cumplimiento de promesas.

Te transforma en personas... Muy estructuradas, muchas veces me ha pasado eso con personas que simplemente operan y cumplen, en personas que son aprendices. Que es lo que más destaco, y lo grato para mí han sido personas que te das cuenta. Hay varios hechos donde resulta eso... Primero que en clima laboral te das cuenta que hay... Ya se arman las reuniones fuera de la empresa, se ve que el cuerpo y el espíritu, hay actividades solidarias armadas por las propias personas donde se suman los otros equipos (...) Y hoy en día, cada vez, esas prácticas solidarias se están viendo 'che y qué podemos hacer ahora (...)' (Lo ves como un fruto del Coaching?) Totalmente, lo veo como un fruto totalmente de eso. Y esto de que nos conocemos (...)

Entonces dejan de ser espectadores, y eso lo logra el Coaching, a ser protagonistas, y ver cómo inciden sus acciones en el curso de su vida. Esto de poder plantear algunas cosas que antes eran imposibles en la cabeza de (...) 'no, esto para qué lo voy a plantear si no se da' (...) Y buscar juntos esta manera, y poder involucrar tal vez a la gerencia general, 'mirá cómo podemos hacer (...)'.
21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

Todo eso que te cuento lo hicimos, lo pudimos reflejar en los números, lo pudimos mostrar.

Sí, yo lo medí claramente con... Primero, tengo varios índices: la carpeta médica, ausentismo. Cambió totalmente (...) las carpetas psiquiátricas disminuyeron pero te diría un 70%.

22- ¿Qué herramientas de Recursos Humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

Sí, totalmente.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Sí, totalmente (...) Recursos Humanos, a su vez, comenzó a dar mucha más información. (...) Fue clave también esto, de que cuando salió esa idea de Coaching, la compró la subgerente y lo hicimos juntos y bueno, y ahí, a partir de nosotros nació una excelente relación. Ella después lo llevó a toda (el área) de Recursos Humanos.

La única crítica que yo les hago, concretamente, es trabajar con aquellos que les piden. Y en realidad, muchas veces los que te piden son los que mejor están, tendrías que trabajar con aquellos que no te piden (...) Y sé que en algunos casos lo están haciendo (en otras empresas), están entrando en aquellas gerencias medias cerradas, tradicionales y bueno, hay un apoyo del directorio para poder hacerlo así que...

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

Creo que, cuando yo tomo alguna persona para mi equipo, lo que más evalúo es la capacidad de apertura que tiene para aprender cosas. Más que lo que sabe. Por supuesto que es importante lo que sabe, pero la potencialidad para mí hoy en día es lo que un Recurso Humano... tendría que decir 'a ver ésta persona, está bien, tal vez técnicamente no conoce esto, o está formado pero le falta esto otro, contra otra persona que está muy formada, pero muy cerrada, muy poco abierta a la flexibilidad...'. Trabajo mucho con eso, cuando vemos esa semillita del aprendiz, del que pregunta, del que te dice 'yo los desafíos, me gustan'

Entrevista 8:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Mi formación previa, soy Licenciada en Administración de Empresas.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

Ahí fue cuando me recomendaron comenzar con el tema de Competencias Conversacionales, que en ese primer módulo del programa, lo comencé acá con la Empresa de Chile, con Newfield, pero lo hicimos en Argentina. Entonces era el CDG, Competencias Directivas Genéricas. Entonces ahí comencé a interiorizarme con este tema del habla, de la escucha, los juicios...

Luego de lo que hice en ese programa, dejé pasar un año, y me empezó a interesar profundizar más lo visto porque es como que cuando yo lo empecé yo creo que ni siquiera tenía los conceptos. En el primer programa adquirí los conceptos generales, y en el segundo vamos a profundizarlos. (...) Profundizar más los temas, entonces, así hice el programa DCO. Y eso duró 4 o 5 meses más, y ahí fue que certifiqué como Coach. Y ahora estoy transitando el camino del avanzado.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

Para mí el Coaching, más que una herramienta para enseñar a los otros, también es una gran herramienta de aprendizaje personal y de búsqueda permanente y encuentros permanentes, y de búsquedas y que la verdad te hace responsabilizarte a vos mismo de los caminos que elegís y dejar tanto de mirar como con una camarita para afuera, sino de tener una camarita mirando hacia uno mismo y como protagonista y viendo todas las posibilidades que si no se le dan también tiene que ver con que uno no se anima, con que uno no... Entonces es reconocer más quién soy yo, qué espero, y una vez que uno descubre eso también puede tratar de ayudar a otro que vea.

Para mí el Coaching, el proceso de Coaching, lo que hace es ser un facilitador para la persona que estamos coacheando en su búsqueda de encontrar sus propias competencias, sus propios caminos, pero simplemente somos un facilitador, no somos consejeros. Simplemente tratamos por medio de indagaciones y un proceso particular que la propia persona con la cual estamos compartiendo un momento logre escuchar su búsqueda.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

Para mí en las empresas, en el deporte (...) Diría que lo que genera son diferentes disciplinas, pero sobretodo el camino de búsqueda que últimamente el ser humano necesita encontrar para encontrarle sentido a las cosas.

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

Porque creo que las Organizaciones están siendo cada vez más conscientes de que el ser humano es una persona que trabaja dentro de la organización. Necesita sentirse que está en un lugar en donde puede mostrar lo que sabe, puede decir no sé, puede decir me equivoqué, y puede también sentir que tiene capacidad de potenciarse el mismo con lo que es, porque las empresas son redes de conversaciones y si hablamos que el Coaching lo que te brinda son competencias conversacionales. En una empresa... Donde haya

comunicación el Coaching está presente, donde hay seres humanos el Coaching está presente. Porque lo que te plantea es conocer al ser.

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

Pero no para el área esa, sino dentro de una empresa debiera ser Recursos Humanos, o a lo mejor la dirección... A lo mejor la decisión es de la gerencia pero le tiene que pedir a Recursos Humanos que la gestione. Depende quién detecte la necesidad.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

Puede ser que se esté... Aplicar se puede aplicar a todas. Donde más se utiliza seguramente es en el área de Recursos Humanos de una empresa. Pero que esa parte de Recursos Humanos tiene conexión con todos. Entonces, en dónde se necesita más... Donde más comunicación hay. ¿Y dónde más comunicación hay? Y... Los directores de una organización sí o sí debieran ser personas competentes en las comunicaciones. Hablamos del líder Coach, que justamente es esto. La persona en su principal virtud o talento está en las competencias conversacionales.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Lo que pasa es que todo depende de cómo lo veas... El proceso uno a uno, digamos el proceso de Coaching uno a uno, sí te podría decir que está en cascada desde arriba hacia abajo. Lo que pasa es que, no el Coaching, pero las capacitaciones en Ontología del Lenguaje, capacitación en la comunicación, capacitación en equipos de alto desempeño, capacitación en emocionalidades, eso quizás ya cae en niveles más bajos. Y no es Coaching. Son capacitaciones en temáticas de Coaching. El proceso de Coaching uno a uno sí te podría decir que todavía está arriba.

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Lo trabajo desde capacitaciones desde lo organizacional. (...)

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

En empresas he capacitado más individual. Tengo poca yo, personalmente tengo poca experiencia desde lo individual. Tengo más experiencia desde capacitaciones. Yo no sé si en la grupal se podría decir que es Coaching Ontológico el proceso como tal. Por eso yo lo encuadro en una cuestión más de capacitación. Pero sin lugar a dudas en esas capacitaciones se generan movimientos de los integrantes personales que tienen muy buen efecto. No sé si me animaría a decirle Coaching grupal. No sabría si esto es Coaching Ontológico Grupal. Quizás el proceso, la interacción del Coaching, en su proceso como tal, con sus etapas, hasta donde yo entiendo yo lo definiría a un nivel individual. Seguramente trabajando en grupo, de las capacitaciones grupales, por ahí surja un trabajo individual con alguien en particular. Estas capacitaciones grupales hacen de disparador en personas para trabajar individualmente para trabajar lo que cada uno le tocó.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

Yo tampoco creo que exista una regla. (...) Se puede hacer flexible. Obviamente el nivel de resultados es distinto si trabajas puntualmente con una persona 1, 2, 3, 5 o 10 sesiones. El tiempo que la persona necesite para resolver. Yo creo que con una no cerrás. Digamos con una podés llegar a conocer un panorama. Yo no sé si... Estamos hablando de personas, por lo cual tabular en una cantidad...

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Emocionalidad. Lo que pasa es que la Ontología del Lenguaje lo que se plantea es que el ser Humano es cuerpo, emoción y lenguaje. Entonces en esos tres dominios, se busca la estructura de coherencia tuya en esos tres ámbitos. Se intenta trabajar en esas cosas. Teóricamente es ideal es trabajar los tres dominios, cada Coach... (...) A mí lo corporal me cuesta mucho más, yo soy más conversacional, y lo emocional es subyacente a todo, en el lenguaje y en la corporalidad.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

Me podés hablar de sesiones con una persona en particular, 6 talleres de 2 horas o 3 horas donde, o 2 talleres de una hora. O sea... He participado de talleres de 3 horas, un día. He participado de capacitaciones de 6 clases de 3 horas, una por semana. También tiene que ver con el nivel de profundidad con que cada empresa quiere tocar cada una de las temáticas.

15- ¿Cuál es la frecuencia entre sesiones?

Me podés hablar de sesiones con una persona en particular, 6 talleres de 2 horas o 3 horas donde, o 2 talleres de una hora. O sea... He participado de talleres de 3 horas, un día. He participado de capacitaciones de 6 clases de 3 horas, una por semana. También tiene que ver con el nivel de profundidad con que cada empresa quiere tocar cada una de las temáticas.

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

La sesión de Coaching individual debiera estar durando una hora, hora y cuarto. Individual, la grupal son talleres.

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

Primero, para la empresa, motivación por el solo hecho de que el empleado sepa que están pensando en él. El Coaching, por lo general, a mi juicio, no es una herramienta sólo para la empresa sino lo que le brinda una herramienta también para el empleado. Motivación desde ese lugar. (...) Porque también lo va a ayudar a conocerse él. Entonces... y crecer dentro de esa empresa, y crecer en términos generales. Por lo tanto si realmente lo capitaliza la persona puede, en su propio trabajo, pero no tan solo porque su jefe se lo pide, él mismo encontrar las mejores maneras de hacer lo que tiene que hacer.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

Yo no sé si tiene que ver con el Coaching en sí o sí... No creo que tenga que ver con la disciplina en sí, sino que tiene que ver con la esencia del ser humano. En algunos casos, hasta como Coach sentís que fuiste positivo y que generaste... Y que en el otro se despertó lo que se tenía que despertar. En otras veces no es tan así, y como estamos hablando de personas que somos tan distintas y miramos cosas tan distintas, no es

dos más dos es cuatro. Entonces vos decís ‘¿y hubo algún error?’ y sí... pero es muy... Sí se puede medir pero por ahí encontrar el origen de tal vez por qué el resultado no fue el esperado no es tan fácil porque no es tan matemático. Porque la responsabilidad puede estar en el Coach, puede estar en muchas situaciones que por eso digo no creo que sea la disciplina en sí la responsable. Sino los seres humanos en términos generales.

El proceso de Coaching es tan flexible... No sé si el proceso, pero el resultado del Coaching es muy bueno, pero el impacto que tiene no... Es un saco para cada persona particular. (...) Si bien es una técnica que es bien estructurada y que así nos lo enseñan, no es tan simple poder llevarlo a cabo y que sea efectivo...

19- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para las personas?

Le brinda una herramienta también para el empleado. Porque lo que el Coaching lo que genera es un aprendizaje en la persona que lo hace. Entonces, ese aprendizaje te va a permitir trasladarlo a diferentes ámbitos de tu vida. A tu empresa, a tu contexto.

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

En las capacitaciones. Con evaluaciones de los participantes del taller que tienen ya armadas las empresas y que evalúan.

Lo que a mí me han hecho, me han hecho como Coach, como capacitadora. No el impacto que tuvo el programa en la empresa. Hasta ahora no me han dicho ‘mirá lo que vos hiciste lo aplicamos puntualmente en esto y creemos que impactó...’ No, me evaluaron a mí y el taller de capacitación que yo he dado.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

Si Departamento de Recursos Humanos lo que busca es potenciar el rendimiento de cada uno de sus empleados, eso debiera ser una herramienta que Recursos Humanos utilice para todas las áreas de la empresa. ¿Quién debiera gestionar los procesos de Coaching? Y para mí sí, Recursos Humanos.

Entrevista 9:

1- ¿Cuál es su formación como profesional?

Mi formación de base fue terciaria, comencé en el año '93 en el área de Recursos Humanos. De pronto soy una de las primeras. (...) Después en el '97 '98 hice un postgrado, acá no existía todavía la carrera de Recursos Humanos. Hice un master en España, en Madrid, en la escuela de Negocios. (...) Yo era consultora ya... Hicimos el Master éste de Recursos Humanos. Fueron 50 hs., muy intensivo. Y después yo me fui apoyando en distintas capacitaciones acá, en Chile, en Bolivia, en distintos lugares en lo que hace a Recursos Humanos.

2- ¿Cuál es tu formación como Coach?

El tema del Coaching comienza con la posibilidad de estudiar algo diferente, que no tenía la más pálida idea (...) de qué era el Coaching. Entonces en 2005 una amiga viene y me dice 'hay una carrera que está buenísima, que me han dicho...'. De hecho que yo soy... creo que nos inscribimos en la tercera promoción de AyT que es la de Tani Sturich y Alicia Agüero, que es una escuela muy avalada, muy formada. Acá en Córdoba, muy muy seria. Y comencé un proceso, digo un proceso porque no es una carrera que vos la puedas estudiar, yo he hecho ya varias formaciones. Es muy introspectiva. Entonces lleva el tiempo que te lleva darte cuenta de todo tu propio proceso. En ese momento, me parece que, o quizás era muy diferente, mucho más personalizada. Todavía no estaba digitalizado, ni se hacía vía internet ni nada. Era mucho más presencial. (...) Personalmente me sirvió muchísimo para mí trabajo como consultora de Recursos Humanos.

3- ¿Cómo definiría el Coaching?

Yo lo defino muy fácil... un Coach que hace al Coaching es una persona que acompaña en un proceso a alguien para darse cuenta de distintas alternativas que aparecen frente a alguna problemática. Es un acompañante. No da receta, no define, sólo escucha y va a través de las posibilidades de preguntas, que no es algo que estemos acostumbrados a hacer. El darse cuenta... Si, es indagando, pero para que la propia persona empiece a ver otras alternativas. Para ampliar la mirada. Para mí el Coaching lo que tiene es esa posibilidad de ampliar la mirada y creo que nos hace ser más eficaces y más eficientes en lo que hacemos.

4- ¿Cuáles considera que son las disciplinas que mayor influencia tuvieron en su origen?

Y sí, (influye la Filosofía) porque tenés un filósofo como Maturana. Tenés, o sea, pasa que son distintas corrientes las que van construyendo el Coaching, y te diría ahora mismo sigue porque el Coaching... Yo soy Coach Ontológico, o sea basado en todo lo que es el Lenguaje. Entonces resulta que después comienza el Coach emocional, el Coaching corporal, también me formé en Coaching Corporal con "Cone" Vera. Entonces comienza a integrarse a todas las disciplinas y comienza a ser el Coaching como un eje transversal en cualquiera de las acciones que vos puedas realizar en tu vida. Yo no soy fanática, creo que es una herramienta muy poderosa. Es una herramienta más, pero realmente me resulta muy poderosa como posibilidad. Como corriente, yo creo que sí, hay una corriente muy filosófica (...) que era lo que a mí menos me gustaba. Pero realmente cuando la comencé a comprender, a estudiar es muy linda, y aparte es de muy fácil aplicación. El Coach no es terapeuta, en eso hay una línea que es interesante. Por eso a mí no me gusta

mucho decir que tiene una corriente psicológica, porque ahí es donde se entra a confundir. Creo que un Coach responsable sabe cuándo decir hasta acá llego, y no voy más porque no me corresponde. Por eso digo, cuando aparecen estas corrientes filosóficas yo la verdad que trato de evitar decir que tiene una corriente psicológica. Independientemente que me parece que cada vez que trabajamos con seres humanos siempre aparece la psicología. Sí, o sea yo, en una selección de personal, hace 24 años que estoy en esto y desde ya que aparece la Psicología atrás de... Pero no como la función de un Psicólogo, sino el aprender a interpretar, el aprender a comunicarse, el aprender a estar con el otro. El Coaching lo que me parece maravilloso es que legitima al otro, el otro es un legítimo otro, eso es lo que inclusive dice Maturana, desde la filosofía. Y cuando podemos entender esa concepción, el otro aparece como un ser distinto a mí y yo trabajo también la aceptación. Por eso es que se amplía tanto el concepto y las posibilidades que me plantea el Coaching.

5- ¿Cuáles son los principales motivos de demanda?

¿Por qué aparece como una necesidad? Porque es un proceso en el cual te diría que casi rápidamente podés darte cuenta que tiene herramientas muy interesantes, y esas herramientas, al ser lingüísticas generan comunicaciones y mundos diferentes. Entonces, en esto de poder trabajar con otro, haciendo que el otro se dé cuenta y vaya ampliando su espectro, las decisiones que toman son diferentes. Por ejemplo, yo trabajo con áreas de operaciones donde quieren desarrollar líderes. Tienen competencias pero que no han sido desarrolladas. Entonces, se trabajan desde el Coaching. Tienen competencias de base, pero que no han sido desarrolladas.

6- ¿De qué áreas reciben mayormente las demandas de Coaching (RR HH o Gerencia)?

Yo trabajo mucho con Coaching en empresas. Los requerimientos habitualmente vienen desde Recursos Humanos. En mi caso, me ha pedido casi siempre Recursos Humanos. O yo hice en la Siglo XXI la diplomatura en empresas familiares. Al trabajar con la dirección, me ha aparecido también la necesidad de los padres de trabajar con los hijos o al revés, los hijos decir 'Marta a ver si te podés hacer cargo de mis padres', entonces aparecen esas posibilidades. Por eso es muy diverso, yo no te podría decir que en mi caso yo lo ponga en un área. Los requerimientos vienen o de la dirección, o de Recursos Humanos.

7- ¿Cuáles son las áreas donde más se está aplicando el Coaching?

Entonces, como te digo, yo no veo que sea desde un área comercial, salvo que... A ver tengo clientes, yo he trabajado con una empresa que es brasilera y tiene una subselección aquí en la Argentina y yo soy Coach de la parte de Argentina. Y sí, es al área comercial, pero porque el 90% es la parte comercial. Entonces, le sirve ellos, le sirve para con el Cliente, le sirve con el público interno. (...) Sí, pero lo que pasa es que cuando vos aprendés a comunicarte ya no es con el cliente, es con todos. Son herramientas que te van sirviendo para comunicarte con todos. No es que... En mi caso, la experiencia, no ha sido sólo con comerciales. Y te diría más, los que más tienen problemas de comunicación son de administración, los operativos, la gente operativa de una empresa, entonces ahí es donde tengo que hacer más Coaching que en comerciales.

8- ¿A qué niveles jerárquicos se aplica con mayor frecuencia el Coaching?

Trabajo con Mandos Medios, donde tienen que comunicarse con su gente y no saben cómo hacerlo. Y es una de las cosas más complicadas, porque la realidad es que la comunicación, por lo menos como yo lo veo es, la comunicación es transversal a cualquier acción... Liderazgo, trabajo en equipo, lo que sea.

Y dirección también, yo ya hablo con directores directamente. Y sí, porque a veces desde la dirección no logran llegar a sus gerentes o a sus mandos medios. Todo depende del nivel de autocrítica que tenga cada empresa. Cuando ingreso a una empresa... Y... hay veces que es la dirección, otras veces los gerentes, otras veces los mandos medios.

9- ¿Aplica Coaching desde un área de la misma empresa o desde una Consultora Externa?

Como Coach externa

10- Comúnmente, ¿se trabaja en sesiones individuales o grupales?

A veces que es el Coaching individual, otros Coaching grupal. Coaching de juegos, que se yo. Y hay veces que... la vez pasada hasta un grupo de mujeres.

11- ¿Cómo es el desarrollo del proceso?

Todo depende de... Mirá, yo tengo en este momento, los miércoles por ejemplo, voy a una empresa que (...) han decidido desarrollar 4 líderes. Que es uno de Recursos Humanos, uno de Administración, uno de Comercial y uno de Operaciones. Entonces qué hacemos, hacemos Coaching individual y personal un miércoles, y el miércoles siguiente hacemos Coaching grupal con Capacitación. (...) Con la confidencialidad que eso requiere y todo. Y es muy interesante porque los quiebres que se van planteando ellos solos, después como los han ido resolviendo aparecen como una posibilidad en una reunión grupal. Entonces es un aprendizaje muy lindo, en eso te digo sinceramente medio como que lo inventé yo en el sentido de decir 'a ver... ¿qué necesitamos?' 'Trabajar esto, pero aparte trabajar en equipo. Entonces bueno, salió y está saliendo re bien'. (...) Pero es increíble los resultados. Y hay veces que es individual, y hay veces que con otro grupo de empresas nos vamos los gerentes y se hace fuera de la empresa, y es individual y grupal. Todo depende de cómo lo tengas que tratar.

12- ¿Cuáles son los temas centrales que se desarrollan?

Yo sí le veo a favor en lo individual, donde tratas cuestiones que son mucho más personales donde a lo mejor no querés exponerte o son propias de tu área, son propias de tu trabajo, o de tus características personales, son propias. Con la confidencialidad que eso requiere. En el grupal se trabajan los quiebres del grupo. Qué cosas nos están trabando de trabajar juntos. Pero cuando ya lo has resuelto en lo personal, en lo grupal se plantea desde otra mirada distinta, con otras posibilidades. Para eso tenemos los mix, para estos casos está bueno. Pero bueno, yo para mí los dos tienen mucho... Siempre el Coaching individual es diferente. No deja de ser interesante.

13- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan?

Entonces, ¿el Coaching qué promueve? La buena comunicación. Esa es la principal herramienta.

14- ¿Qué cantidad de sesiones suele tener el proceso completo?

Yo no obligo, sino que digo por lo menos vayamos un mes transitándolo juntos de acuerdo al problema, que tiene que ser una vez por semana y 45 minutos, más-menos. 30', 45', una hora. Yo estoy haciendo mucho por Skype por ejemplo, con gente de Formosa, de Chaco, de Ushuaia (...) Y bueno, lo va eligiendo la persona a eso... Ni siquiera yo como consultora, me parece que es hasta desleal, que es una falta de respeto el tener que obligar a alguien a que haga algo por una determinada cantidad de tiempo. Y siempre digo 'mirá: probamos así, si vos consideras que es mucho o poco, vos me decís.' Pero la persona tiene que ir eligiendo, y de hecho que hay a algunos que yo les digo 'mirá yo no soy bastón asique acá terminamos, comenzá a transitar solo y cuando necesites algo me llamás'. (...) 'Camine solo, osea el Coach no tiene que ser un bastón en lo más mínimo, ni esto de... Porque no es un psicólogo' Me dice yo sin él no vivo, y no, sin el vivo, y vivo re bien. Eso es lo que facilita el Coaching.

Yo entre 3, y he tenido algunos... Por ejemplo, hijos que van a... en una empresa en sucesión, empresas grandes... Y he estado un año. Un año, una vez por semana. Un año, pero ¿por qué? Porque tenés que aprender a ser director, menos no. Y no había trabajado nunca en la empresa. Entones trabajar todo un año todo lo que es gestión, la responsabilidad, la gente a cargo, liderazgo, la comunicación, o sea absolutamente todo porque si vengo y le digo a partir de mañana vos sos director de la Coca-Cola. Entonces desarrollar todas las competencias, y eso a mí me llevó un año. (...) Nono, 3 meses. (...) Con algunos gerentes cuando son cuestiones muy puntuales menos de un mes. Hoy tuve dos que vienen y me dice 'Marta necesito esto y se acabó, no es más que eso'.

15- ¿Cuál es la frecuencia entre sesiones?

(...) que tiene que ser una vez por semana (...). Todo depende de lo que se trae.

16- ¿Cuál es la duración aproximada de cada sesión?

(...) y 45 minutos, más-menos. 30', 45', una hora.

17- ¿Cuáles considera que son las consecuencias positivas para la compañía?

A nivel Organizacional para mí alinea muchísimo lo que son las comunicaciones. Muchísimo. Yo te digo que en las empresas con las que yo trabajo, los mails que lamentablemente traen tanto ruido, o los chats internos, es impresionante los problemas que traían y cómo se han ido destrabando a través del Coaching. Y realmente comenzar a escuchar al otro desde otro lugar. Es eso, cambias tu observador. Cambias justamente eso. Es algo realmente interesante.

18- ¿Cuáles considera que son las consecuencias negativas para la compañía?

Yo críticas del Coaching no he recibido, creo que sí hay algunas impropiedades o gente que sale con el título al mercado pero creo que eso pasa en todo, en el Coaching, en cualquier otra profesión que de pronto... Y pero en el Coaching yo creo que es peor porque vos trabajas con personas. O sea yo creo que al trabajar con personas no es menor. Y el Coachee que es quien viene, pone confianza en el Coach. Entonces, me parece que, yo le veo una falta de respeto ahí cuando gente sin experiencia, sin nada, se larga 'ah porque yo soy Coach y allá voy'. O sea, el Coaching para mí no solo te lo da el estudio, sino la práctica. Te lo da la calle, te lo da los años, te lo da el criterio. O sea el criterio es algo que se desarrolla y que no se

tiene a los 22, 23 años, por más que seas Coach. Entonces creo que ahí juega en contra de lo que para nosotros queremos que sea una profesión, porque todavía no hay una escuela, ni estamos matriculados, ni nada, pero de repente nosotros queremos ser una profesión y ahí nos juega en contra.

21- ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de resultados del proceso?

En el caso mío sí, yo paso informes de cómo los tomé, y cómo los devuelvo. Y cuales son las competencias. Y habitualmente también en mi caso en las empresas tomo una evaluación de potencial cuando inicio, pero eso es made in Marta, no es que los Coaches estén obligados a hacer. Ahí meto lo de la consultora. Hago una evaluación de potencial, hacemos un... Sobre todo en procesos que son un poquito más importantes. Digamos como este que yo te estoy diciendo, de 6 meses, más-menos. Y después se toman nuevamente, y es impresionante el gap que aparece. Pero así, marcado. Son herramientas. Pero sí se hace, por ejemplo, yo promuevo las evaluaciones de las personas con respecto al proceso. Evaluar el proceso. Qué es lo que he aprendido, qué es lo que no. Qué es lo que asintieron, qué es lo que no. Cómo fue mi intervención, en qué fui buena, en qué fallé. Porque si no tampoco aprendo yo, entonces yo en eso lo pido siempre. La evaluación del proceso.

22- ¿Qué herramientas de Recursos Humanos permitirían evaluar los aportes del Coaching?

Entonces, las herramientas que vos tenés de medición, ya sea evaluación de desempeño, son las herramientas que han tenido siempre. Sí se dio una modificación en la actitud. Y desde las herramientas éstas también podés contratar a un Coach para que levante justamente esos datos. Por ejemplo ver que estén bajos dentro de una evaluación de desempeño.

24- ¿Considera que existe alguna relación entre el Coaching y el área de Recursos Humanos?

A ver, yo te diría que las empresas no la están usando como una herramienta del área de Recursos Humanos. Tengo clientes que sí, pero porque los meto yo. Por eso te digo, en general no porque no todos los Coach se dedican a los Recursos Humanos, y si me preguntan te diría que es bastante bajo... En todo caso, son contadores, que lo usan digamos en sus profesiones. Pero en Recursos Humanos es muy bajo. Fíjate vos que yo me enteré, no lo sabía, que en Brasil, en esta empresa que te cuento que estoy atendiendo, el Coach tiene una oficina dentro de la empresa. Dicen que en Brasil es totalmente común que las empresas tengan su Coach como un puesto. (...) En esta empresa es un Coaching para toda la empresa. (...) Y eso acá no existe. (...) Entonces, ¿Qué pasa que no? Las empresas no hay todavía... Hay una cultura de Recursos Humanos mucho más tradicional. A ese caso yo sí lo he promovido muchísimo dentro de las empresas. Muchísimo, realmente. Alinea muy rápido, pero muy rápido. Para mí es excelente la posibilidad.

25- ¿Cuáles son los aportes que puede brindar el Coaching al área de Recursos Humanos?

Para eso y sobretodo (...) La potencialidad viene por otro lado, no viene por el Coaching. Yo lo uso como una herramienta. Es como decirte, a ver... Yo te hago una radiografía y te digo, vos tenés tu capacidad de liderazgo que es mediar, tu habilidad de comunicarte es muy buena, tu actitud de servicio es más o menos, tu tolerancia a la presión... tu autocrítica es muy alta. Con todas esas herramientas hacemos todo el proceso de Coaching para ver qué se puede revertir. Entonces a ser más solvente, más plástico, más flexible en tu criticidad, elevar tu capacidad de liderazgo... Eso es lo que hace el Coaching con las distintas funciones.

Vos volvés a evaluar, es una diferencia bien interesante acá. Ahora, yo creo que las posibilidades del Coaching son muy grandes. Son... Sobre todo a quien... Si vos vas como Coachee es porque lo necesitás. El Coaching no es algo que vos puedas ofrecer. Si no que es algo que vienen a pedirte.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Fernández, Javier
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	35.963.032
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“La Gestión del Coaching en las Empresas Privadas e la Ciudad de Córdoba”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	javierfernandezbuteler@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Fernández, J. (2017). Córdoba, Argentina. Universidad Siglo 21.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Sí
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor - tesista

Aclaración autor - tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.