

COACHING: UNA PODEROSA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE, DESEMPEÑO Y CRECIMIENTO

COACHING: A POWERFUL TOOL FOR LEARNING, PERFORMANCE AND GROWTH

Franco Lotito Cantino¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0123-2212>

Recibido: 10-02-2025

Aceptado: 31-03-2025

Resumen

El objetivo del artículo es realizar una revisión del estado del arte acerca del coaching a fin de analizar el conocimiento acumulado sobre este tema y explicar qué es el coaching, dar cuenta de sus beneficios y poner en evidencia la importancia que tiene para los directivos de todo tipo de organizaciones. Surge como una necesidad de las empresas a raíz de los cambios y transformaciones producidos en las últimas décadas, en función de lo cual, los líderes han debido modificar su actuar para enfrentar tanto la globalización, como también los cambios tecnológicos. El coaching representa una herramienta de crecimiento que tiene como finalidad ayudar a las personas a lograr las metas y facilitar el mejoramiento de sus competencias, actitudes y habilidades, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y un mayor grado de satisfacción personal. Presenta un enfoque metodológico cuantitativo de tipo documental con un diseño bibliográfico que busca compilar información, experiencias y aportes científicos acerca del coaching, y se sustenta en una amplia revisión de la literatura vinculada a este tema. Se concluye que el coaching es un proceso de carácter integral que permite valorar el desarrollo, crecimiento y autorrealización personal, tanto desde el punto de vista del hacer como así también del ser de cada trabajador.

Palabras clave: autorrealización; coaching; coaching de equipos; talento humano.

Abstract

The main objective of this article is to carry out a review of the state of the art about coaching in order to analyze the accumulated knowledge on this topic and explain what coaching is, give an account of its benefits, while highlighting the importance that coaching has today for managers. Coaching arises as a need for companies due to the great changes and transformations that have occurred in recent decades, as a result of which, leaders have modified their way of acting in order to face both globalizations, as well as technological changes. Coaching represents a personal growth technique whose main objective is to help people achieve the goals they set for themselves, while facilitating the improvement of competencies, attitudes and skills, providing individuals both with a better quality of life, as well as a greater degree of personal satisfaction. It presents a quantitative documentary methodological approach with a bibliographic design that seeks to compile information, experiences and scientific contributions about coaching, supported by an extensive review of the literature related to this topic. It is concluded that coaching is a comprehensive process, which values the development, well-being, growth and personal self-realization, both from the point of view of what people do as well as the being of each worker.

Keywords: coaching; human talent; self-realization; team coaching.

¹ Doctor en Ciencias Humanas. MBA. Psicólogo. Profesor de Alemán (PUC). Diplomado en Psicooncología. Chile. flotitoc@gmail.com

Introducción

En todo tipo de trabajo que lleve a cabo una persona, es de suma importancia que ella esté en condiciones de desarrollar todas sus competencias y talentos personales, tanto en bien de la propia persona, como así también en favor de la empresa donde se encuentra desempeñando sus labores, sea ésta pública o privada. Una pregunta clave que es preciso responder al respecto del tema coaching a nivel organizacional es la siguiente: ¿puede alguien que ocupe un cargo de Jefatura colaborar en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias y habilidades de sus trabajadores? La respuesta a esta pregunta es simple y categórica: un buen jefe no sólo puede hacerlo, sino que debe hacerlo.

Un papel importante que juega el líder de un equipo de trabajo, es ofrecer a sus colaboradores capacitación y asesorías en función de sus necesidades, y el coaching representa una fórmula ideal de formación a fin de potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores. El proceso de orientar, asesorar y guiar a los trabajadores en el desarrollo integral de sus habilidades y competencias, se denomina coaching, un concepto que viene del ámbito de los deportes y se refiere, específicamente, a la figura del entrenador (o Coach), cuya práctica se ha extendido de manera rápida al ámbito personal, organizacional y educativo (Passmore, 2007; Bou, 2009; Villa y Caperán, 2010; Goldvarg y Perel, 2012; Nir y Berniz, 2014; Rosa, Riberas, Navarro-Seguras y Vilar, 2015; García y García, 2016; Monclús, Pereira y Monclús, 2016; Pou, 2018; Conte, 2019; Maxwell, 2020; Ballesteros, 2020; Wolk, 2007, 2020; Rodríguez, 2022; Pedrick y Baldelli, 2023; Whitmore y Gaskell, 2024).

Tal como lo destacan Villa y Caperán (2010, p. 19), “todos los equipos deportivos de alta competición y deportistas de élite tienen entrenadores e incluso psicólogos deportivos”, en función de lo cual, ellos se plantean la siguiente pregunta: ¿por qué razón no habría que tenerlos, asimismo, una empresa? Especialmente, si se toma en cuenta que el entorno de las organizaciones y los mercados globalizados son cada día más exigentes, dinámicos y competitivos.

Para Whitmore y Gaskell (2024) el hecho de permitir que los colaboradores saquen lo mejor de sí mismos es un factor clave a fin de impulsar la productividad, el desempeño, el crecimiento y el compromiso personal con la organización. El coaching representa un cambio fundamental en la forma en cómo hay que pensar, aprender y actuar en las empresas del siglo XXI. Incluye conocimientos y experiencias anteriores, a raíz de lo cual, ha adquirido una dinámica y un carácter multidisciplinario, ya que se fundamenta en aportes de la psicología, la filosofía y de

diversas ciencias sociales, tal como la antropología, y puede definirse como un proceso que conduce a la puesta en práctica de todas las potencialidades de una persona y el consecuente desarrollo integral de sus capacidades (Arqueros, 2008; Ravier, 2017; Yuste, 2017; Anzola y Anzola, 2021; Echeverría, 2011, 2022; Whitmore, 2023; Pedrick y Baldelli, 2023).

De acuerdo con Arqueros (2008, p. 273), el coaching se “ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.”, factores que frenan e inhiben el buen desempeño. En consecuencia, el coaching ayudaría a “una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida personal y profesional del coachee” (p. 273).

En relación con lo que consigna Arqueros (2008), una ejecutiva que fue asesorada por el autor del artículo señaló en una de las sesiones de coaching lo siguiente: “Hasta que no fui capaz de enfocarme en aquello que era importante para mí, no estuve en condiciones de construir una vida que estuviera alineada con mis objetivos y que fuera coherente conmigo misma”. El coaching, más allá del desarrollo o entrenamiento de una persona, debe ser visto como una verdadera técnica de formación, un arte y un procedimiento que entrega resultados concretos, al mismo tiempo que representa un estilo particular de liderar, gestionar y conducir personas.

En rigor, es un proceso integral de aprendizaje que busca generar un cambio de conducta como resultado de las experiencias vividas, donde el rol del coach es preparar, acompañar e inspirar a las personas a que se reinventen, despierten y desplieguen su potencial. Además, en este proceso no crece y se desarrolla únicamente el colaborador, sino que aquel que hace de coach también aprende mucho, estando en condiciones de desarrollar competencias que son básicas y esenciales: gestión del tiempo, capacidad para delegar, empatía para saber escuchar a su coachee y la habilidad para identificar los límites del asesorado. El vínculo de confianza que se establece durante este proceso, permite generar en las organizaciones una serie de esfuerzos y un rendimiento por parte de los trabajadores que se extiende más allá de lo que podría considerarse como el mínimo exigido por los directivos y jefaturas responsables (Saffie, 2008; Ravier, 2016, 2017; Yuste, 2017; Castro y Ocampo, 2019; Wolk, 2020; Echeverría, 2011, 2022).

Un estudio de Grant y Zackon (2004, p. 1) con 2.529 coaches pertenecientes a la International Coach Federation (ICF) que respondieron una encuesta en línea, demostró que la “gran mayoría de los coaches en este estudio se habían graduado o estaban inscritos en un

programa de capacitación de entrenadores y prácticamente todos habían llegado al entrenamiento profesional desde una experiencia profesional previa”, ya que antes de convertirse en coaches, muchos de los encuestados se dedicaban a otras carreras, desempeñándose como consultores, ejecutivos, gerentes, profesores y vendedores, en tanto que en esta muestra específica, “el 18% de los encuestados tenían experiencia en profesiones de ayuda, como trabajo social (4,1%), psicología (4,8%) o asesoramiento (12,7%)” (Grant y Zackon, 2004, p. 6).

En opinión de estos autores, el coaching aparece como una actividad muy atractiva tanto como carrera u ocupación potencial, como así también para los mismos clientes, quienes lo utilizan como un “medio para mejorar su desarrollo personal o profesional, al mismo tiempo que mejorar el desempeño en una amplia gama de áreas” (Grant y Zackon, 2004, p. 1). En la misma línea de pensamiento, la Escuela Europea de Coaching (2024) destaca que el hecho de obtener la certificación en Coaching permite a aquellas personas que pasaron por el proceso formativo de tres niveles iniciar una nueva profesión como coach y poder trabajar, tanto con personas como con organizaciones, a fin de aportar las herramientas y conocimientos que facilitan el logro de los objetivos fijados.

Cada nivel requiere haber cumplido una determinada cantidad de horas de formación de coaching y otra cantidad mínima de horas de experiencia con asesorados. El nivel más alto de formación, a saber, Coach Certificado Master, exige un total de 200 horas de formación de coaching y otras 2.500 horas de interacción y experiencia con personas asesoradas (Escuela Europea de Coaching, 2024). Galán (2011) asegura que el acto de experimentar un proceso de coaching facilita el hecho que las personas nos hagamos más conscientes del poder que hay en cada uno de nosotros, como también de aquellas capacidades ocultas que nos permiten conseguir las cosas que deseamos, pero que no sabemos cómo hacerlo.

No obstante que el coaching viene antecedido por una multitud de raíces e influencias de todo tipo, su esencia radica en generar en las personas el afloramiento de su potencial a través de conversaciones guiadas entre coach y coachee, por intermedio de preguntas y cuestionamientos, una escucha de carácter activo, la entrega de retroalimentación y la generación de una sintonía o conexión entre las personas que participan en este proceso (Ballesteros, 2020; Echeverría, 2011, 2022).

Tanto es así, que en el área de los negocios, el coaching está obteniendo cada vez más relevancia debido a cuatro grandes razones: (a) las personas están invirtiendo tiempo y dinero en

el desarrollo de sus carreras, (b) las empresas están “despertando” ante la globalización y la dura competencia, y están advirtiendo que para retener a sus mejores trabajadores deberán invertir en formación y educación, facilitando su desarrollo, (c) la retención del talento humano representa uno de los más grandes desafíos del área de Recursos Humanos, (d) es la mejor fórmula de trabajo para lograr el desarrollo y retención de los colaboradores talentosos (Miedaner, 2002; Dilts, 2004; Sugars, 2007; Díaz, 2014; García y García, 2016; Lotito, 2023b; O’Connor y Lages, 2020, 2023; Whitmore y Gaskell, 2024).

Kilburg (2001, 2008), señala que la puesta en práctica del coaching como valiosa herramienta de trabajo, ha crecido de forma muy rápida en las últimas décadas y afirma, asimismo, que la psicología sería la ciencia más preparada para efectos de establecer un coaching con claros fundamentos teóricos, ya que estaría en mejores condiciones para generar diseños de entrenamiento efectivos en beneficio de aquellos individuos y organizaciones que optan por realizar un proceso de coaching.

Es preciso destacar otro aspecto relevante: esta herramienta no sólo está pensada para ayudar a la gente a desempeñarse al máximo de sus posibilidades, sino que también para apoyar a los equipos de trabajo. Esto implica sacar a flote todo el potencial humano de quienes componen el equipo y generar una sinergia interna a través de: (a) ayudar a los trabajadores a superar las limitaciones y barreras personales con la finalidad de alcanzar lo mejor de sí mismos, (b) facilitar la forma de interactuar de la manera más eficaz y eficiente posible como integrantes activos de un equipo de trabajo (Dilts, 2004; Piqueras y Arola, 2013; O’Connor y Lages, 2020, 2023).

Además, de acuerdo con Lotito (2022b), cuando se trabaja utilizando la fórmula de los equipos de trabajo, los integrantes de dichos equipos establecen entre ellos “una relación de dependencia que está basada en la complementariedad de sus competencias, habilidades y conocimientos; enfocan y centralizan sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar un objetivo común y asumen una responsabilidad compartida” por los resultados que obtienen (Lotito, 2022b, p. 6)

Desde un punto de vista más tradicional, el coaching se ha centrado en lograr una serie de mejoras en relación con un determinado rendimiento y/o conductas específicas. Sin embargo, en la actualidad el concepto ha adquirido un significado más amplio, entre los cuales cabe mencionar: el aprendizaje de nuevas habilidades de carácter cognitivo, aprender a desempeñarse en entornos más complejos, reforzar una serie de creencias, principios y valores, mejorar el rendimiento de las personas (Sugars, 2007; Bou, 2009; Díaz, 2014; Wolk, 2007, 2020; Whitmore, 2023).

Whitmore (2023), por ejemplo, destaca que la práctica del coaching debe convertirse en una habilidad esencial de todos aquellos individuos que lideran equipos de trabajo del tipo que sean: equipos multifuncionales, de calidad, de resolución de problemas, equipos virtuales, multiculturales, equipos autónomos de trabajo, etc., en tanto que Piqueras y Arola (2013) señalan que el coach de equipos juega un rol clave en las empresas y que cada día está recibiendo, más y más, la atención y la relevancia que merece, por cuanto, gracias al mejor desempeño de los equipos de trabajo, su impacto resulta crucial en el resultado final, especialmente, cuando las empresas presentan serios problemas sistémicos que las conducen a grandes pérdidas económicas. Por lo tanto, prestar la debida atención al aprendizaje y desarrollo de los equipos de trabajo a través del coaching, se convierte en un tema organizacional de vital importancia.

La razón es muy simple de comprender: en la medida que el equipo va creciendo y se hace más consciente de sí mismo, ello determina, asimismo, el grado de capacidad y competencia que desarrollan sus integrantes con la finalidad de tomar mejores y más rápidas decisiones, ya que a mayor nivel de conciencia, es posible identificar más y nuevas opciones, hacer mejores elecciones, lo que conduce, de manera natural, a mejores resultados (Piqueras y Arola, 2013; Lotito, 2022b).

Anzola y Anzola (2021) por su parte, plantean que el coaching representa una propuesta gerencial contemporánea que permite alcanzar resultados extraordinarios por intermedio del trabajo colaborativo y de corresponsabilidad, aspecto que se fundamenta en argumentos de carácter filosóficos y antropológicos, donde se destaca el amor y la pasión por aquello que se hace al interior de las empresas, buscando dar lo mejor de todos y de cada uno de los colaboradores.

A la luz de la importancia que está adquiriendo el proceso de coaching para los trabajadores y las empresas, el autor de este artículo se propuso como objetivo principal mostrar qué es el coaching, explicar cuál es el propósito que guía y orienta a esta nueva disciplina y, finalmente, identificar los beneficios que esta poderosa herramienta aporta, tanto a las personas como así también a las empresas y líderes que se preocupan de hacerla parte integral de su cultura organizacional.

Desarrollo

El coaching: una herramienta estratégica para mejorar el desarrollo, desempeño y crecimiento personal

En función de lo que han planteado numerosos investigadores respecto del coaching, no cabe duda que se puede hablar de esta metodología como un proceso integral, cuyo objetivo es

ayudar a los trabajadores a concretar un cambio interno, ya sea personal y/o profesional, generando nuevas alternativas de acción, desafiando obstáculos y creencias que limitan a las personas, así como también para superar diversos obstáculos que impiden y coartan su crecimiento y desarrollo (Du Toit, 2007; Saffie, 2008; Ravier, 2016, 2017; Anzorena, 2019; Bicondoa y Fernández, 2021; Echeverría, 2011, 2022; Anwandter, 2023; Pedrick y Baldelli, 2023; Whitmore y Gaskell, 2024).

Adicionalmente, se puede señalar, sin temor a incurrir en un error, que en varios investigadores, tales como Killburg, 2001, 2007; Saffie, 2008; Rosa et al. 2015; Launer, 2016; Anzorena, 2019; Wolk, 2007, 2020; Anzola y Anzola, 2021; Anwandter, 2023; O'Connor y Lages, 2020, 2023, se advierte la necesidad de abordar este tema de manera integral, tomando en consideración las cuatro dimensiones del ser humano, a saber: las dimensiones física, mental, emocional y espiritual.

Cuando una persona advierte que necesita modificar algunos aspectos de su vida, lo que hace es buscar a un sujeto experto que lo pueda orientar y acompañar durante esta etapa. El proceso de cambio se inicia, generalmente, a causa de un suceso o evento que produce un quiebre o desequilibrio interno en la persona: una crisis económica, una crisis laboral o familiar, la necesidad existencial de querer algo más en su vida, la visión de un futuro deseado, la realización de un sueño, etc. Lo relevante, es que si bien la búsqueda del cambio es impulsada por el quiebre interno, lo determinante del cambio es la conciencia de aquello que la persona quiere hacer con ese quiebre, la interpretación que le dé a su vida y el estado de ánimo resultante (Castro y Ocampo, 2010).

El proceso de coaching se estructura en base a una serie de sesiones que puede ser un mix de reuniones y entrevistas que se acuerdan entre el coach y el coachee, y tiene una duración que se acuerda entre ambas partes. La duración del proceso se fija en función de los objetivos propuestos y puede fluctuar entre seis a diez sesiones de alrededor de 90 minutos cada una distribuidas en un lapso de seis meses. La tarea del coach consistirá en: (a) obtener información relevante acerca del asesorado por intermedio de un método de evaluación, (b) ayudar al coachee a formular un plan de mejoramiento personal, (c) acompañar, retroalimentar y motivar al sujeto en cada etapa, (d) utilizar el entorno laboral para crear oportunidades de desarrollo (Chew, 2019; O'Connor y Lages, 2020, 2023; Escuela Europea de Coaching, 2024).

Cada sesión consiste en una conversación que es privada, que está planificada y que es confidencial, donde el lenguaje, las emociones, las percepciones y la corporalidad juegan un rol. El uso de la metodología de las preguntas permite al coach explorar fortalezas y limitaciones del

coachee, así como sus creencias y valores. El coach escucha con atención al coachee, le plantea preguntas para que éste pueda verse a sí mismo desde un nuevo ángulo, para que vaya ampliando su mirada y pueda ir descubriendo alternativas de acción. En el coaching esto se llama cambio en la mirada del observador o cambio de observador (Escuela Europea de Coaching, 2024).

El coaching ontológico, por su parte, hace referencia a una técnica que permite desarrollar, revisar, transformar y optimizar la forma en la que somos en nuestra existencia, al mismo tiempo que se cuestiona la manera en cómo actuamos ante los demás, y dado el hecho que la ontología surge de un enfoque filosófico que estudia y analiza la naturaleza del ser humano, su existencia y la realidad que lo rodea, la misión del coaching ontológico es prestar la ayuda necesaria a los individuos en el logro de sus metas, propósitos y objetivos, así como también en la creación de una renovada forma de ser, ya que si bien las personas pueden saber lo que quieren, lo que, a menudo no saben, es cómo conseguirlo (Saffie, 2008; Galán, 2011; Anzorena, 2019; Echeverría, 2011, 2022).

Una de las premisas de Echeverría (2022) indica que las personas no sólo actúan de acuerdo con cómo son, sino que dichas personas son de acuerdo con cómo actúan y se comportan, a raíz de lo cual, por medio del coaching ontológico es factible aspirar a la formación de nuevos individuos que sean dueños de sus propias vidas y que se conviertan en agentes sociales de cambio que están en condiciones de contribuir desde su integralidad y plenitud recuperada a la creación de un mundo mejor.

Complementariamente con lo anterior, Wolk (2007, p. 27) define al “coaching ontológico como un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial” agregando más adelante que el proceso de coaching es “una invitación a salir de la zona de confort para cuestionar y cuestionarse el modo de pensar, de comunicarse, de observar, de actuar, para aprender nuevas respuestas ante viejos y nuevos desafíos” (Wolk, 2007, p. 39).

Cuando el aprendizaje realizado se asienta en el núcleo de quien observa, se produce lo que se denomina aprendizaje transformacional que implica una transformación del observador. Modificar ese núcleo duro y colaborar en el proceso de generar cambios en la persona, es el fin último del coaching ontológico, donde el cambio de observador suele ser sólo un primer paso del proceso, ya que para poder estabilizar, afianzar y concretar la transformación, el coach sabe que el cambio de observador representa la condición necesaria para un cambio aun mayor, a saber, la

transformación y modificación del sistema como un todo (Saffie, 2008; Wells, 2019; Wolk, 2007, 2020).

Cuando se habla de coaching con Programación Neurolingüística (PNL), Dilts (2004, p. 19) lo define como el “proceso de ayudar a las personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas”, con el fin de “facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo” por medio de técnicas de percepción, comportamiento y comunicación que se enfocan en la eliminación de las incongruencias entre lo que la persona dice y lo que hace, a fin de disminuir las disonancias internas.

Lo que se busca, es alinear los tres niveles del ser humano, a saber, lo que pensamos (ideas y pensamientos), lo que sentimos (emociones y sentimientos) y lo que hacemos (lenguaje y conducta), ya que al lograr la alineación –haciendo aquello que pensamos y sentimos– se alcanza el ansiado equilibrio interno. Este proceso permite incrementar el nivel de conciencia acerca de aquello que hacemos, de por qué razón y para qué lo hacemos, con la finalidad de obtener una capacidad de actuar que es diferente (Escuela Europea de Coaching, 2024).

Verjano (2015), utiliza con sus asesorados un enfoque de coaching que aporta elementos integrados que vienen de la terapia y de la psicología orientada a procesos, del uso del lenguaje, de la dinámica grupal, de la inteligencia emocional y de la PNL como fórmula para modificar pensamientos y hábitos arraigados en sus coachees, movilizándolos y sacándolos fuera de su zona de comodidad a fin de fortalecer sus habilidades y competencias, mejorar su desempeño y alcanzar el éxito que buscan en sus vidas. Es preciso aclarar que el rol del coach no es hacer terapia, entregar consejos o indicarle al coachee lo que tiene que hacer: es el coachee quien le dice al coach a dónde desea ir y éste lo acompaña hasta esa meta.

Pou (2018), por su parte, hace hincapié en cómo el proceso de coaching, la Programación Neurolingüística y la inteligencia emocional entregan herramientas altamente eficaces en el ámbito empresarial con la finalidad de crear una sinergia positiva al interior de los equipos de trabajo y, de esta manera, entregar todas las facilidades para que cada integrante del equipo se motive y se sienta inspirado a lograr las metas y objetivos que el equipo se haya propuesto alcanzar.

Ahora bien, el ámbito económico en el que se mueven las empresas está caracterizado por un entorno que es altamente volátil y cambiante en lo económico, social, político, tecnológico y

medioambiental. A lo anterior, se suman los intereses de los accionistas que presionan a las empresas en la consecución de resultados económicos, en relación con los cuales, se convierte en una prioridad alcanzar las metas vinculadas a índices financieros y de rentabilidad que permitan a la organización el crecimiento, proyección y sustentabilidad a largo plazo.

Si no se toman en consideración a las personas, el activo y capital más importante que posee una empresa, resulta imposible concebir que una organización pueda llegar a ser exitosa, a raíz de lo cual, resulta ineludible comprender que el factor motivacional de los colaboradores debe inscribirse en: (a) una concepción integral del ser humano dentro de la cultura organizacional, (b) que facilite la construcción de un sentido más personal, y que esta construcción esté (c) asociada a las metas organizacionales.

Whitmore y Gaskell (2024) destacan que una cultura de coaching que sea significativa tiene el potencial de transformar positivamente las relaciones entre organizaciones y colaboradores, y de poner a ambos en el sendero hacia el éxito de largo plazo, por cuanto, en contextos inestables y competitivos son los trabajadores quienes experimentan en carne propia las situaciones inciertas y cambiantes. Son ellos quienes deben vivir los diversos procesos de cambio y adaptación a los que son sometidos, con todas sus consecuencias, sin que dichas experiencias estén directamente vinculadas a los resultados de las empresas.

Los coletazos de la globalización, los despidos masivos debido a la mecanización de los procesos productivos, la aparición de tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial, las crisis económicas, la reestructuración de la empresa, etc., además de ser claros ejemplos de las circunstancias a las que las organizaciones deben responder con innovación, liderazgo, rapidez y capacidad de adaptación, son también experiencias que son vivenciadas directamente por las personas, donde las emociones juegan un rol relevante (Stiglitz, 2006; Scullion et al., 2014; Burke, 2017; Sateesh, 2019; Eeckhout, 2022; Lotito, 2023a, 2023b; Whitmore y Gaskell, 2024).

Estas experiencias están en condiciones de generar en las personas una serie de emociones y sensaciones de carácter negativo: estrés, angustia, ansiedad, rabia, inseguridad, desesperación, etc., las cuales, pueden quedar “ancladas” en el organismo de la gente, con la consecuente disminución de su energía vital para efectos de funcionar de manera adecuada en la organización, todo lo cual, atenta en contra de su efectividad y desempeño laboral, si es que los directivos no se hacen cargo de esta realidad y no buscan las fórmulas adecuadas para enfrentar y solucionar este tipo de situaciones (Lotito, 2022a, 2023a).

A fin de responder a las exigencias del mercado y de los nuevos entornos laborales, se han desarrollado una diversidad de herramientas, talleres y cursos de formación para mejorar la efectividad de las personas. Entre estas herramientas, el coaching es una de las metodologías que más están resonando en el ámbito empresarial, por cuanto, el hecho de disponer de personal altamente preparado para que colabore en la generación de las condiciones necesarias a fin de crecer y crear valor para las empresas, el coaching contribuye a la generación de diversas estrategias que conducen al desarrollo, crecimiento personal y profesional de aquellos individuos que se preocupan por alcanzar de manera proactiva el éxito (Lozano, 2008; Milanese y Mordazzi, 2008; Lotito 2023b).

Lozano (2008, p.128) define “el coaching como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, negocios y organizaciones”, es decir, por intermedio del coaching, es posible mejorar el desempeño de las personas, permitiéndoles profundizar en el autoconocimiento de sí mismas, mejorar la calidad de vida del coachee y proporcionar al sujeto “un aprendizaje que genera una transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas”.

Este proceso, por medio del cual, una persona busca el camino para lograr los objetivos establecidos, se lleva a cabo por intermedio del uso de sus recursos internos, buscando sacar lo mejor de sí misma. Paralelamente, el coaching estaría en condiciones de poner en práctica todas las potencialidades del sujeto, así como el desarrollo de sus capacidades profesionales, en función de lo cual, el directivo se transforma en el coach de sus colaboradores, es decir, se preocupa de dirigir a su gente en la búsqueda de su desarrollo profesional, al mismo tiempo que entrega resultados que benefician al individuo y a su organización. Por lo mismo, el proceso de coaching se convierte así en uno de los componentes esenciales del liderazgo.

El desarrollo de competencias por intermedio del coaching se sustenta en tres procesos básicos de aprendizaje: (a) la información, (b) la formación, (c) el entrenamiento. A través de la información se logra que la persona mejore sus conocimientos acerca de una determinada competencia que desea desarrollar, luego de lo cual, viene el proceso de formación que el coach lleva a cabo con su coachee, el que consiste en ayudarlo a descubrir cuáles son sus verdaderas motivaciones e intereses en relación con la competencia deseada y los resultados que quiere alcanzar.

Mediante la formación, el coach ayuda a la persona a analizar sus decisiones y a escoger los modelos apropiados para la competencia que está desarrollando. Finalmente, una vez que ha adquirido los conocimientos y la motivación acerca de una determinada competencia, viene el desarrollo de las habilidades a través del entrenamiento, es decir, por intermedio de una práctica adecuada se van generando nuevos hábitos y modos más eficaces de actuar y comportarse (Dilts, 2004; Lozano, 2008; Palomo, 2018; O'Connor y Lages, 2020, 2023).

Este último proceso es el más difícil de alcanzar, ya que cuando por años se han hecho las cosas de una forma determinada, modificar dicha manera de actuar no resulta fácil ni rápida. Dado que la adquisición de nuevos hábitos se consigue por medio de la práctica guiada y constante, la labor del coach se centra en proponer al coachee los ejercicios necesarios para el desarrollo de la habilidad y/o competencia escogida, y establecer un programa específico de seguimiento, donde a la planificación por parte del coach se le debe sumar la fuerza de voluntad, tenacidad y perseverancia por parte del coachee, a fin de concretar el logro de su sueño y/o deseo.

Sin la ayuda, guía y apoyo del coach, es muy fácil caer en defectos, errores y vicios que podrían dificultar el desarrollo adecuado de la competencia. Por otra parte, el coach cumple un rol decisivo a la hora de mantener arriba el ánimo de las personas cuando éstas se enfrentan a dificultades y posibles retrocesos temporales, especialmente, cuando existe la tentación de volver a refugiarse en los viejos hábitos y/o métodos de trabajo que están profundamente arraigados en las personas.

El líder que se transforma en coach

Una de las primeras cosas que debe tener en cuenta todo directivo que quiera transformarse en el coach de sus trabajadores, es qué tareas, aprendizajes, funciones, acciones específicas y concretas, serán necesarias para la realización de esta actividad. Algunas de esas tareas son: (a) reunir y recoger información acerca del asesorado por medio de un método de evaluación, ya sea que se trate de una evaluación externa, o bien, a través de una autoevaluación del propio asesorado, (b) ayudar al asesorado a diseñar un programa de mejoramiento personal, (c) convertirse en su guía en el proceso de desarrollo.

Para lograr esto último, el coach se las debe ingeniar para utilizar el propio ambiente de trabajo con el objetivo de crear oportunidades de desarrollo en sus asesorados. A modo de ejemplo: cuando se busca delegar una tarea que antes realizaba el jefe y que ahora, por la vía del empowerment se traspa al coachee, lo que hace el coach, es delegar en el asesorado poder y

autoridad para que esta persona ejecute ahora tareas que antes no estaba autorizado a realizar (Pérez, 2010; Geovany, Martínez, Vigier et al., 2016; Maxwell, 2020; Whitmore y Gaskell, 2024).

No sólo el comportamiento del asesorado resulta ser importante, sino que también la conducta del coach. El ejemplo que entrega el líder se convierte en una de las claves del coaching efectivo, ya que si el coach se comporta de manera incoherente, resultará difícil que pueda conservar la autoridad y la confianza necesaria del asesorado. Quien inicia un proceso de coaching con sus trabajadores, deberá tener presente que él también tendrá que desarrollar una serie de competencias esenciales, tales como la capacidad de gestionar el tiempo, la capacidad de delegar funciones, un conocimiento acabado de sus fortalezas y debilidades, utilizar un estilo de liderazgo de tipo carismático o transformacional (Pérez, 2010).

Cuando esta tarea se hace de manera correcta, los beneficios del coaching se hacen presentes y con resultados que terminan por ser rentables desde todo punto de vista, especialmente, en cuanto a lo relacionado con la gestión del tiempo, ya que los asesorados estarán ahora en condiciones de realizar tareas que antes sólo podía hacer el líder. De esta forma, el líder se verá él mismo beneficiado, ya que al ayudar a sus asesorados a mejorar, no sólo está formando colaboradores que lo liberarán de ciertas tareas a fin de usar el tiempo ganado en la realización de otras actividades, sino que, paralelamente, también desarrollará sus propias competencias de liderazgo (Arqueros, 2008).

De hecho, el proceso de coaching requiere poner en práctica una serie de capacidades absolutamente críticas para el ejercicio del liderazgo: (a) quien ejerce el liderazgo debe ser una persona capaz de inspirar altos ideales, (b) debe ser un sujeto que no se conforma con la mediocridad, (c) que sea capaz de establecer estándares elevados, sin que éstos dejen de ser realistas y alcanzables, (d) que sea una persona honesta, creíble y que inspire confianza (Pérez, 2010).

Otras conductas que se esperan por parte del coach, es que debe ser un sujeto disciplinado a fin de hacer un seguimiento de las mejoras o retrocesos de sus asesorados, así como también demostrar interés por el desarrollo y crecimiento de los demás, con el objetivo de empujar, acoger y volver a empujar a aquellos asesorados que se han desmotivado. Un tema que hoy ha adquirido una gran importancia, es que el coach demuestre la suficiente empatía para saber escuchar de forma activa los problemas que pudieran tener sus asesorados y, por esta vía, identificar los límites de

cada uno de ellos y rediseñar en forma conjunta con el coachee planes de mejoramiento personal (Hawkins, 2012).

Además de tener en cuenta las diferencias en personalidad, el coach debe estar en grado de adaptar su estilo de gestión y liderazgo al equipo humano que asesora, un aspecto que dependerá de las evaluaciones que haga del desempeño de sus asesorados y de la naturaleza de la competencia de la que se trate, ya que el líder es el coach natural de su gente, a raíz de lo cual, no sólo debe buscar su propio éxito, sino que también debe ser capaz de llevar al equipo de trabajo al logro de los objetivos propuestos, teniendo muy presente que ello va en beneficio tanto de la empresa como de la gente que lidera (Palomo, 2018).

Y tal como lo destaca Arqueros (2008, p. 83) “los líderes del siglo XXI necesitan de esta figura que les está ayudando a desarrollar y mejorar sus habilidades, para que reconozcan la diversidad, los valores y se aseguren su competitividad en el mercado global mediante una efectiva gestión estratégica”. Villa y Caperán (2010, p. 12) refuerzan lo que dice Arqueros (2008) al señalar que existen diferentes motivos y causas por las que la gente no desarrolla todo su potencial, tales como: (a) el “desconocimiento que tenemos de nosotros mismos”, de nuestros talentos y debilidades, (b) “directivos que no brindan a las personas oportunidades de desarrollo” y tampoco orientación de cómo hacerlo, (c) las personas están ocupando “posiciones o puestos para las cuales no están preparadas”, (d) porque existe una “falta de autorreflexión, de una planificación de la propia carrera profesional”, así como de una estrategia que guíe a las personas al logro de aquellas metas que las acerquen a lo que quieren ser.

En directa relación con lo anterior, Villa y Caperán (2010, p. 19) entregan la siguiente definición de coaching: “Aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto”, donde el sujeto que hace las veces de coach, apoya y ayuda al coachee a extraer y sacar a relucir lo mejor de su persona.

Aquellos líderes que se preocupan por los temas económicos, sociales, políticos y educativos tienden a coincidir que “el saber cómo gestionar, liderar, enseñar y aprender son las habilidades claves que pueden ayudar a una empresa cualquiera a apalancar sus capacidades y destrezas”, por cuanto dichas competencias les permite “moverse en la dirección correcta de la curva de valor, desarrollando know how, expertez, eticidad y capacidad de dirección”, algo que luego podrían transferir a otras secciones de la compañía, e incluso a otros países donde la empresa

realice actividades comerciales (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 235). Sin ir más lejos, Nelson Mandela, un reconocido líder político a nivel mundial, aseguraba que la educación era el instrumento más poderoso que podía utilizarse para cambiar el mundo para mejor.

El coaching de equipos de trabajo

Visualizar a la herramienta del coaching más allá del enfoque individual y buscar transformarlo en un instrumento efectivo de acompañamiento del desempeño y rendimiento colectivo, es lo que le ha dado a esta disciplina un nuevo y fuerte impulso, lo que ha significado la publicación de numerosos estudios e investigaciones respecto del coaching de equipos, por cuanto, la práctica del coaching de equipo facilita la creación de una dinámica de carácter colectivo, permite la realización de cambios al interior de las empresas e, incluso, ir más allá y transformar la cultura organizacional de la empresa en su conjunto (Salazar y Molano, 2004; Cardon, 2007; Sugars, 2007; Hawkins, 2012; Piqueras y Arola, 2013; Nir y Berniz, 2014; Ballesteros, 2020; Lotito, 2022b; Whitmore, 2023).

Algunas de las principales responsabilidades del líder de un equipo son: organización del trabajo, comunicación de los objetivos y metas a alcanzar, delegación de funciones y tareas, ejercicio del liderazgo, gestión y eficiente asignación de los recursos, desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de los integrantes del equipo, motivar y entregar retroalimentación a sus colaboradores en relación con los avances y/o posibles retrocesos que se produzcan, resolución de conflictos o problemas que surjan al interior del equipo, entre otras (Salazar y Molano, 2004; Hawkins, 2012; Piqueras y Arola, 2013; Launer, 2016; Lotito, 2022b; Pedrick y Baldelli, 2023; Whitmore y Gaskell, 2024).

Por lo tanto, para efectos de liderar equipos de trabajo de manera efectiva, lo primero que debe hacer el coach es experimentar él mismo un proceso de innovación personal. Esta transformación se inicia a través de un cambio profundo en el propio sujeto, una experiencia que, posteriormente, podrá ser transmitida a sus coachees. Para poder lograr lo anterior, el coach debe tener muy claro que la primera persona que tiene que aprender a delegar tareas y funciones, a gestionar de manera adecuada el tiempo, a saber interactuar de forma apropiada con sus colaboradores y ser un ejemplo de sujeto carismático, es él mismo.

Poder desarrollar estas competencias le exigirá al coach tiempo, esfuerzo y dedicación, pero una vez incorporadas a su persona y practicadas de manera regular, entonces ya puede considerar dar el siguiente paso para convertirse en un coach de equipos de trabajo, ya que cuando

se tiene personas bajo la propia responsabilidad, se vuelve imperativo ser capaz de reconocer los talentos de la gente y buscar las fórmulas adecuadas para desarrollar dichos talentos y usarlos en favor y beneficio de la empresa.

Es crucial que el coach realice un diagnóstico de las competencias de las que se dispone, diagnóstico que puede ser realizado a través de una evaluación externa, o bien, por intermedio de una autoevaluación, ya que el tipo de coaching a aplicar dependerá del grado de conocimiento que las personas que serán asesoradas tengan de sus propias fortalezas y debilidades. Resulta importante cruzar las observaciones del coach acerca de lo que detecta en sus asesorados, con los resultados de la autoevaluación realizada por estos últimos y analizar las diferencias y/o coincidencias entre ambas evaluaciones (Cardon, 2007; Hawkins, 2012; Echeverría, 2011, 2022).

Dependiendo de los resultados obtenidos, el coach puede utilizar el coaching de apoyo, el de refuerzo o el de excelencia. El coaching de apoyo debe aplicarse cuando existe un acuerdo en relación con las áreas que deben ser mejoradas. Aquí el coach ayuda al coachee a desarrollar la voluntad, la perseverancia y la disciplina con la finalidad de vencer ciertos hábitos arraigados y reemplazarlos por otros nuevos. El coach debe velar que el coachee salga de su zona de comodidad y sustituya el conformismo por la motivación para mejorar y cumplir con sus objetivos.

El coaching, de acuerdo con Villa y Caperán (2010, p. 19), se convierte claramente en “un proceso de aprendizaje, entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente” entre lo que la persona es ahora y lo que desea ser en el futuro. Al respecto, Galán (2011) asegura que toda la inteligencia del mundo no sirve de mucho, si las cosas no se completan hasta el final o se dejan a medio hacer, a raíz de lo cual, la clave para lograr el éxito en la vida, es la de perseverar en aquello que la persona se haya propuesto concretar, es decir, que al potencial que tenga un individuo hay que sumarle la perseverancia, tenacidad y disciplina, a fin de conseguir resultados extraordinarios.

Por otra parte, el coaching de refuerzo debe aplicarse cuando una competencia es vista como una debilidad por la persona evaluada, no obstante que esa misma competencia puede ser percibida por terceros como una fortaleza del sujeto. Cuando éste es el caso, ello podría reflejar una falta de seguridad en sí mismo por parte del asesorado, condición que debe ser enfrentada por el coach. Cuando se produce este tipo de situaciones, el coach debe preocuparse de mejorar el autoconocimiento de su asesorado e introducir el hábito de solicitar retroalimentación de manera periódica.

Covey (2024) destaca que las “sesiones de Coaching de refuerzo crean apoyo y responsabilidad para el cambio de comportamiento al informar sobre los éxitos y hacer compromisos para que los alumnos se mantengan encaminados. Además, el Coaching de refuerzo ayuda a contextualizar los marcos, conceptos y comportamientos aprendidos” (p. 1, párr. 4). El coaching de excelencia se aplica cuando existe consenso acerca de las fortalezas del coachee. En este sentido, el coach debe asegurarse que las competencias necesarias para desempeñarse en un determinado cargo estén alineadas con las fortalezas del coachee. A modo de ejemplo: si la evaluación del coachee indica una alta capacidad para trabajar en equipo, el coach debe verificar que el trabajo en equipo sea una competencia clave en el puesto a desempeñar (Palomo, 2018).

De acuerdo con Villa y Caperán (2010, p. 20), el “coaching ejecutivo se erige hoy como el epicentro del desarrollo del talento conjuntamente con la formación continua en las empresas”, agregando más adelante que en “tiempos de crisis económica la optimización de recursos humanos suele llevar al límite la exigencia de las empresas hacia los afortunados empleados que conservan sus puestos a pesar de todo, siendo imposible no elevar al máximo el potencial de las personas”.

Visto desde una perspectiva más amplia, mientras el coaching personal se focaliza en diversos aspectos de la vida más privada del asesorado, el coaching de tipo ejecutivo se centra en el desarrollo del área profesional del sujeto, respondiendo a las necesidades específicas del ámbito laboral. Es un proceso que permite a los ejecutivos potenciar sus competencias directivas, entre cuyos principales beneficios están el mejoramiento de las relaciones interpersonales, un mejor manejo del estrés y el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo.

Debido a que muchas personas son inseguras, que se sienten confundidas, que deben enfrentar una infinidad de obstáculos, que están abrumadas por problemas que no pueden resolver, ha surgido el llamado coaching vital (o Life Coaching), es decir, un estilo de coaching que se enfoca, principalmente, en alcanzar una serie de objetivos vinculados a todas las áreas de la vida personal del sujeto, lo que de alguna forma lo acerca al coaching personal. La diferencia con las fórmulas o metodologías anteriores, es que este estilo de coaching vital es contratado por el mismo interesado y se ha posicionado como una manera de alcanzar la eficacia personal (Wells, 2019).

Metodología

La investigación se centró en un enfoque cuantitativo de tipo documental con el objetivo de recopilar y analizar una serie de datos e información extraídas de distintas fuentes, con la finalidad de comprender de mejor forma conceptos, opiniones, aportes científicos y experiencias

vividas acerca del coaching, así como de los significados que le atribuyen tanto quienes ejercen la labor de coach, como así también las personas que son objeto de coaching (Cook y Reichardt, 1986; Pita y Pértegas, 2002; Del Canto y Silva, 2013).

En este sentido, Del Canto y Silva (2013, p. 29) señalan que en relación con la metodología de tipo cuantitativa una de sus principales características es la realización de una investigación con “objetividad como única forma de conocimiento”, es decir, se trata de buscar “un conocimiento que sea inatacable” y que entregue certeza a las personas, por cuanto, el conocimiento científico vendría a ser el equivalente al “descubrimiento de las relaciones causales que existen y que configuran una realidad dada” (p. 29). En tanto que Pita y Pértegas (2002, p. 2) destacan que la investigación cuantitativa es “objetiva, orientada al resultado” y basada en “datos sólidos” que cualquier persona interesada en el tema puede volver a identificar y/o repetir.

Por otra parte, de acuerdo con Tancara (1993, p. 94), la investigación documental se relaciona con “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos” analizados y su posterior presentación en un nuevo documento científico de una manera “sistemática, coherente y que esté suficientemente argumentada”. Complementariamente con lo anterior, Arias-Odón (2023,) define la investigación documental como “un proceso dirigido a la búsqueda de nuevos conocimientos mediante la recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y publicados por otros investigadores o instituciones científicas en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p. 12). El artículo se apoya en una amplia revisión de la bibliografía disponible y se fundamenta en un enfoque analítico, cuidadoso y crítico de los 74 autores seleccionados con el objetivo de establecer relaciones y/o asociaciones entre las fuentes analizadas. La investigación se realizó a partir del análisis del material que fue extraído de diversas fuentes de información, tales como revistas científicas, sitios Web y libros de autores reconocidos por su grado de conocimientos y experticia en el tema tratado.

Uno de los criterios de búsqueda, fue el uso de conceptos clave tales como coaching, coaching de equipos, coaching ontológico, talento humano, entre otros. En función de lo anterior, se seleccionó, finalmente, un total de 20 artículos científicos, 52 libros y 2 sitios Web, con la finalidad de obtener referencias bibliográficas en castellano e inglés, tomando en consideración la relevancia de sus contenidos.

Para efectuar la selección de los artículos, se utilizó la base de datos de la Científico Electronic Library on Line (SciELO), el Portal de Difusión de la Producción Científica Hispana (DIALNET) y, asimismo, la Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (REDALYC). Se puso énfasis en la selección de libros y artículos directamente vinculados con el tema tratado que han sido publicados en los últimos 20 años a fin de disponer de la literatura más amplia posible acerca del estado del arte del coaching.

Conclusiones

En estos últimos años ha sido posible observar de manera muy clara cómo el coaching se ha transformado en una herramienta útil y práctica de desarrollo personal y organizacional, una herramienta que, actualmente, está ampliamente difundida en el mundo entero, con un predominio de los enfoques centrados en los aspectos cognitivos del aprendizaje organizacional. La razón es fácil de comprender: ante las múltiples exigencias de un mercado globalizado cada vez más complejo, competitivo, volátil y exigente, se hace perentoria la necesidad del cambio a fin de sostener un proyecto organizacional a largo plazo. La pregunta que surge es: ¿cómo llevar a cabo el cambio que se requiere?

El proceso de acoplarse de manera exitosa al mercado a partir de una nueva manera de hacer las cosas se denomina efectividad organizacional, a raíz de lo cual, este nuevo desafío empresarial requiere de un líder que se centre en el cambio organizacional, que muestre capacidad para conformar equipos de trabajo de alto desempeño, con participación activa de todas las partes interesadas en la construcción de una visión que sea compartida (Lotito, 2022a, 2022b).

Es en este contexto de demanda en torno a la presencia de un nuevo tipo de liderazgo, donde surge el coaching como una técnica, metodología, disciplina o herramienta válida que permite y facilita el aprendizaje, la transformación personal y el cambio organizacional. Al respecto, resulta importante poner de relieve la distinción que hay que hacer acerca de la presencia de dos lógicas en relación con nuestra manera de pensar y de interactuar en el mundo que parecieran estar en permanente tensión, a saber, el hecho de pensar de manera calculada, racional y técnica versus un pensar reflexivo, razonable y práctico que surge como producto de un proceso integral de coaching (Echeverría, 2011; León, 2014; Whitmore, 2023).

Los principales beneficios del coaching se vinculan con: (a) un mejoramiento del desempeño de quienes ejercen el rol de líderes, (b) un mayor grado de satisfacción personal por el progreso alcanzado a nivel individual y de equipo, (c) un mejoramiento del clima organizacional,

(d) el logro de mejores resultados financieros y la consiguiente sostenibilidad de las organizaciones, (e) el fortalecimiento, formación y desarrollo de las habilidades y competencias de la gente, (f) la construcción de equipos de trabajo multifuncionales de alto desempeño (Salazar y Molano, 2004; Lotito y Sanhueza, 2015; Ballesteros, 2020; Whitmore, 2023).

Un aspecto importante para las empresas, es la rentabilidad del proceso de coaching, al respecto de lo cual, es posible despejar todo tipo de dudas, ya que esta actividad resulta ser rentable desde todo punto de vista al formar, preparar y capacitar a los colaboradores para que estén en condiciones de realizar una serie de tareas y funciones que antes sólo podía hacer el jefe, lo que le permite al directivo tener la libertad y el espacio de tiempo para realizar actividades de mayor responsabilidad.

El coaching cumple un rol estratégico fundamental y se ha extendido a lo largo de estas últimas décadas a nivel mundial como una metodología eficaz y efectiva en el logro de determinados objetivos que interesan a las empresas, una fórmula que ha sido validada por un sinnúmero de estudios, a raíz de lo cual, puede ser usada por las organizaciones en beneficio del desarrollo del talento, habilidades, conocimientos y competencias de las personas, tanto en favor de las empresas, como así también en favor de la gente, ya que les permite identificar las debilidades y defectos para, a continuación, gestionarlas de la manera más adecuada, antes de que se puedan convertir en problemas de los cuales, posteriormente, cueste salir a un alto costo (Milanesi y Mordazzi, 2008).

Aunque existen pautas generales para realizar un proceso de coaching, el estilo adecuado a aplicar dependerá de las necesidades y/o debilidades que se detecten en la persona a entrenar, por cuanto, es preciso tener en cuenta que los procesos de mejoramiento y de aprendizaje son individuales, a raíz de lo cual, el tipo de coaching a practicar dependerá del grado de conocimiento que el sujeto asesorado tenga de sus propias fortalezas y debilidades, razón por la cual, será necesario realizar, tal como se ha indicado previamente, un diagnóstico de las competencias del coachee.

Hay que tener presente que siempre se corre el riesgo que la persona asesorada sea algo pesimista o reacia con respecto al cambio a realizar, en función de lo cual, el coach deberá estar atento a orientarla y motivarla al cambio, y demostrarle que con fuerza de voluntad, disciplina, perseverancia y dando los pasos adecuados puede obtener todo lo que el asesorado anhele. El principal rol de un coach es el de apoyar y ayudar a sus asesorados a descubrir qué es lo que

significa para ellos alcanzar el equilibrio interno y el éxito en sus vidas, al mismo tiempo que guiarlos y apoyarlos para que lo puedan conseguir. El líder es el coach natural de sus colaboradores, a raíz de lo cual, debe ser una persona que está en condiciones no sólo de ir en la búsqueda de su propio éxito, sino que también alguien que sabe conducir a su equipo de trabajo al éxito en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores.

Finalmente, se puede destacar que el coaching representa una actividad que influye de manera crítica en el proceso de desarrollo de habilidades y competencias a través de la abundante cantidad de información que suministra, del proceso formativo integral que lleva a cabo y el intenso entrenamiento que promueve, ya que si bien una persona puede desarrollar por su cuenta sus competencias y habilidades, también puede toparse con lo que podríamos llamar el límite o la barrera de su propia ignorancia y del posible desánimo que embarga al sujeto como consecuencia de las dificultades que representa el aprendizaje y desarrollo de dichas competencias, un obstáculo que, afortunadamente, un buen coach puede ayudar a solucionar y superar de manera óptima.

Referencias

- Anwandter, P. (2023). *Introducción al coaching integral*. Santiago. Chan Estrategias Digitales de Negocios Ltda.
- Anzorena, O. (2019). *Teoría y práctica del coaching ontológico profesional*. Buenos Aires. Editorial LEA.
- Anzola, I. C. y Anzola I. P. (2021). *Coaching: el acople perfecto y la realidad 4D*. Bogotá. Xpress Estudio Gráfico y Digital.
- Arias-Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométricas y revisiones sistemáticas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación social*, 31(22), 9 – 27.
- Arqueros, M. T. (2008). *El coaching en las organizaciones*. Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching, Universidad – Empresa, Madrid, 273 – 284.
- Ballesteros, L. I. (2020). *Coaching empresarial. Guía Práctica desde una mirada científica*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Bicondoa, L. y Fernández, M. (2021). *Estrategias de coaching ejecutivo. De la Práctica a la teoría*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula* (3a Edición). Alicante: Editorial Club Universitario.

- Burke, R. (2017). *Work and well-being* (pp.3-34). Research Handbook on Work and Well-Being. Ronald J.Burke & Kathrin M. Page (Editors). Massachusetts: Edgar Publishing, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781785363269.00007>.
- Cardon, A. (2007). *Coaching de Equipos*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Castro, M. y Ocampo, S. (2010). *Coaching multidimensional. Coaching de vida, Coaching empresarial, Coaching en acción*. México. Editorial Trillas.
- Cook, T.D. y Reichardt, Ch.S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Conte, M. L. (2019). *El coaching entra en el aula*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Chew, M. (2019). *Coaching de excelencia. Guía práctica para convertirse en un coach profesional y atraer sus primeros clientes*. Madrid. Difundia Ediciones.
- Covey, F. (2024). *Libere el potencial de grandeza en su organización. Coaching Ejecutivo, Coaching de Transición, Coaching de refuerzo*. <https://franklincoveyla.com/scoaching/#:~:text=Las%20sesiones%20de%20Coaching%20de,marcos%2C%20conceptos%20y%20comportamientos%20aprendidos>.
- Del Canto, E. y Silva, A. (2013). Metodología Cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*. III(141), 25 – 34.
- Díaz, R. (2014). *Coaching con PNL. Desarrollando tu más grande potencial*. Colombia. Empresa Editora Macro.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Santiago. Editorial Urano.
- Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*. 6(3), 282 – 291. [10.1108/02621710710732164](https://doi.org/10.1108/02621710710732164)
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Echeverría, R. (2022). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Editorial JC Sáez.
- Eeckhout, J. (2022). *La paradoja del beneficio. Cómo las empresas exitosas amenazan la economía*. Santiago. Editorial Taurus.
- Escuela Europea de Coaching (2024). *¿Qué es el coaching?* Portal Web. <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>
- Galán, F. J. (2011). *Coaching inteligente. Método A.C.C.I.O.N*. Madrid. ESIC Editorial.
- García, B. y García, R. (2016). *Coaching Práctico en Educación*. Madrid. Editorial Dextra.

- Geovany, C.; Martínez, L.; Vigier, H. y Núñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 1 – 25.
- Goldvarg, D. y Perel, N. (2012). *Nuevas competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Grant, A. y Zackon, R. (2004). Executive, Workplace and Life Coach: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1 – 15.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Kilburg, R. (2001). Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching. A Model and Methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251 – 267.
- Killburg, R. (2007). Executive Wisdom: Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 149 – 152.
- Launer, V. (2016). *Coaching: Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid. Pirámide.
- León, F. (2014). Sobre el pensamiento reflexivo, también llamado pensamiento crítico. *Propósitos y Representaciones*, 2(1), 161 – 214.
- Lotito, F. (2016). ¿Homo Sapiens u Ogro Sapiens? Los jefes duros de roer. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 9 – 22.
- Lotito, F. (2022a). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71 – 85.
- Lotito, F. (2022b). La formación de equipos de trabajo: un paso estratégico para volar más alto y más lejos. *Revista Dissertare*, 7(1), 1 – 22.
- Lotito, F. (2023a). Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés. *Revista Academia & Negocios*, 9(2), 195 – 210.
- Lotito, F. (2023b). La guerra por el talento: el nuevo desafío empresarial. *Revista Dissertare*, 8(2), 1 – 18.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2015). *El directivo integral, una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión*. Valdivia. Universidad Austral de Chile.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 63, 127 – 137.
- Maxwell, J. (2020). *El ABC del Coaching. Lo que todo líder necesita saber*. México. VR Editores S.A.

- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Santiago. Editorial Urano.
- Milanese, R. y Mordazzi, P. (2008). *Coaching estratégico. Cómo transformar los límites en recursos*. Barcelona. Herder Editorial.
- Monclús, A., Pereira, F. y Monclús, M. (2016). *Guía de Coaching para Docentes*. Barcelona. Ediciones El Grano de Mostaza.
- Nir, M. y Berniz, A. (2014). *Coaching y liderazgo: liderando equipos altamente efectivos. Guía práctica de Coaching de equipos de alto rendimiento*. Michigan: Generalmanagers.org.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2020). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona. Editorial Urano.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2023). *Coaching para tu cerebro. Aplicaciones prácticas de la neurociencia al coaching*. Santiago. Editorial Urano.
- Palomo, J. (2018). *La influencia del liderazgo, del coaching y de la motivación en el rendimiento de los empleados*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Trabajo Fin de Grado, Pontificia Universidad Comillas, Madrid, 1 – 68.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68 – 78.
- Pérez, M. (2010). *El arte de ser Coach y algo más...* México: Editorial Trillas.
- Pfeffer, J. (2019). *El trabajo nos está matando. Cómo mejorar la salud laboral*. Madrid: LID Editorial.
- Pedrick, C. y Baldelli, L. (2023). *The Human Behind the Coach. How great coaches transform themselves first*. United Kingdom: Practical Inspiration Publishing.
- Piqueras, C. y Arola, E. (2013). *Coaching de Equipos. Lo que se necesita saber para facilitar el desarrollo de un equipo*. Barcelona. Profit Editorial.
- Pita, S. y Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cuadernos de Atención Primaria*, 9, 76 – 78.
- Pou, I. (2018). *El Coaching Empresarial: de ordinario a extraordinario*. Lima. Editorial Createspace.
- Ravier, L. (2016). *Coaching no directivo. Metodología y práctica. Cómo potenciar el conocimiento tácito de las personas*. México: Unión Editorial.
- Ravier, L. (2017). *Arte y ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia*. México: Unión Editorial.

- Rodríguez, A. (2022). *Coaching empresarial*. México: Ediciones de La U.
- Rosa, G., Riberas, G., Navarro-Segura, L. y Vilar, J. (2015). El Coaching como Herramienta de Trabajo de la Competencia Emocional en la Formación de Estudiantes de Educación Social y Trabajo Social en la Universidad Ramón Llull, España. *Formación Universitaria*, 8(5), 77 – 90.
- Saffie, N. (2008). Coaching: Entrenamiento al ser de las personas en el contexto de las empresas. *Revista Desafío*, 76, 13 – 19.
- Salazar, G. y Molano, M. (2004). *Coaching en acción. Cómo desarrollar equipos de venta de alta competitividad*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Sateesh, V. S. (2019). Strategic talent management – contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 1 – 5.
- Scullion, H., Tarique, I. y Sparrow, P. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in a Global Context* (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Buenos Aires: Taurus.
- Sugars, B. (2007). *El coach de negocios. Una parábola para el avance de los pequeños negocios*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Revista Temas Sociales*, 17, 91 – 106.
- Verjano, F. (2015). *Técnicas de terapia, PNL y coaching para el cambio. Recursos y herramientas para profesionales del sector de asistencia a personas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Villa, J. P. y Caperán, J. A. (2010). *Manual de Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.
- Wells, K. (2019). *Curso profesional de Coaching de Vida*. Publicación independiente.
- Whitmore, J. (2023). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Edición revisada y ampliada. Barcelona: Booket Paidós.
- Whitmore, J. y Gaskell, T. (2024). *Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership*. Sexta Edición. London: John Murray Business.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Wolk, L. (2020). *Coaching para coaches: teoría y práctica de la supervisión*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Yuste, F. (2017). *Herramientas de Coaching: Aplicación Práctica*. Bilbao: Desclée De Brouwer.