



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Organización Empresarial I: “Coaching Grupal y Universidades Corporativas

Presentado por:

Mario Vázquez Mongil

Tutelado por:

Teresa García Merino

Valladolid, 27 de febrero de 2019

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COACHING	6
3. COACHING: DELIMITACIÓN, DISTINCIÓN DE OTROS TÉRMINOS Y PAPEL DEL COACH	7
3.1. Qué es el coaching	7
3.2. Distinción de otros términos	9
3.3. Papel del instructor	12
4. TIPOS DE COACHING. COACHING INDIVIDUAL VS COACHING GRUPAL	14
4.1. Tipologías de Coaching	14
4.2. Coaching Individual vs Coaching Grupal	16
5. COACHING GRUPAL: CARACTERÍSTICAS, BENEFICIOS Y TÉCNICAS APLICADAS	19
6. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	22
6.1. Origen	22
6.2. Concepto	23
6.3. Objetivos	24
6.4. Funcionamiento	25
7. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE GAS NATURAL FENOSA Y ORANGE: ANÁLISIS COMPARADO	27
7.1. Origen	28
7.2. Estructura y funcionamiento	29
7.3. Modelos de formación y aprendizaje	31
7.4. La gestión del conocimiento	34
8. CONCLUSIONES	36
9. BIBLIOGRAFÍA	38

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado aborda dos tópicos estudiados en Dirección de Recursos Humanos: coaching grupal y Universidades Corporativas. Tradicionalmente consideradas por separado se estudian aquí de forma conjunta intentando determinar si existe vinculación entre ellas. Para ello se revisan teóricamente ambos tópicos y se hace después un análisis comparado de los casos de Gas Natural Fenosa y Orange, ambas con Universidades Corporativas. Tales Universidades Corporativas pueden ser entendidas como una forma de coaching grupal, al desarrollar aprendizaje colectivo y fomentar la interacción de participantes orientadas a una misión común.

Palabras clave: coaching, coaching grupal, Universidad Corporativa, aprendizaje.

Clasificación JEL: M10, M12, M53.

ABSTRACT

The present Final Degree Project addresses two topics studied in Human Resources Management: group coaching and Corporate Universities. Traditionally considered separately they are studied here together trying to determine if there is a link between them. To do this, both topics are theoretically revised and a comparative analysis is then made of the cases of Gas Natural Fenosa and Orange, both with Corporate Universities. Such Corporate Universities can be understood as a form of group coaching, by developing collective learning and encouraging the interaction of participants oriented to a common mission.

Keywords: coaching, group coaching, Corporate University, learning.

JEL Classification: M10, M12, M53.

1. INTRODUCCIÓN

En un ámbito de constante evolución y digitalización de las organizaciones, el coaching suscita gran interés para unas empresas que cada vez son más conscientes de que el capital humano, a día de hoy, juega un papel muy importante en su productividad y resultados. Son múltiples los ejemplos de empresas que recurren al coaching y diversos los tipos de coaching utilizados. De entre ellos nos interesa en especial el coaching grupal. Al tiempo, son numerosas las empresas que en las últimas décadas han incorporado Universidades Corporativas a sus organizaciones con el fin de favorecer que sus empleados estén lo más cualificados posible, de que desarrollen su capacidad y habilidad de aprendizaje, sin olvidar la gestión del conocimiento generado en la empresa.

Ahora bien, ¿existe alguna vinculación entre coaching y Universidad Corporativa?. ¿Podría considerarse a éstas como una opción más para el desarrollo del coaching grupal?. En el presente trabajo se abordarán estas cuestiones. Todo ello de cara a tratar de proporcionar alguna respuesta al respecto y a incrementar la satisfacción del personal y a mejorar los niveles de eficiencia en la empresa, buscando con ello incrementar su rendimiento.

A lo largo del trabajo pasaremos por diferentes etapas, revisaremos de dónde procede el término coaching y estudiaremos cómo ha ido evolucionando el concepto a lo largo del tiempo. Veremos realmente en qué consiste el término y haremos algunas distinciones con otros conceptos que se le relacionan.

Por otro lado, analizaremos por qué es tan importante la figura del coach (de ahora en adelante instructor) y qué papeles juegan los diferentes tipos de coaching que se identifican. Nos pararemos entonces en atender a las particularidades que presenta el coaching individual frente al coaching en grupo y prestaremos especial atención al desarrollo de este último.

Después, entraremos de lleno a analizar el rol que juegan las Universidades Corporativas y cómo funcionan y abordaremos la vinculación que puedan tener

con el coaching grupal. Para abordar esto también desde un punto de vista práctico estudiaremos, de forma comparada, los casos de Gas Natural Fenosa y Orange, ambas con sus propias Universidades Corporativas.

Finalmente, terminaremos el trabajo destacando las principales conclusiones del mismo.

2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COACHING

Determinar con certeza cuál es el origen del coaching resulta difícil debido a la variedad de ideas y propuestas que se plantean al respecto.

Algunos sitúan el punto de partida del coaching en la Grecia clásica y es que, son diversos los historiadores que se ponen de acuerdo para decir que el origen del término emana de Sócrates y su postulación acerca de la mayéutica. “La mayéutica es el método filosófico de investigación y enseñanza propuesto por Sócrates que consistía esencialmente en emplear el diálogo para llegar al conocimiento partiendo de la idea básica de que el maestro no inculca al alumno el conocimiento, sino que es el propio alumno el que encuentra sus propias respuestas” (Marín, 2011, p. 26).

Digamos que Sócrates, bajo este arte, practicaba un sistema de aprendizaje que ayudaba a las demás personas a aprender haciendo que ellos mismos encontraran el camino a las respuestas que él planteaba. De esta manera, se puede decir que el instructor ayuda a otras personas estimulándoles y haciendo que sean ellas las que encuentren por sí mismas las respuestas a lo que se plantea.

Sin embargo, Marín (2011) indica que no será hasta los años 60 del siglo XX cuando Timothy Gallwey se convierta en la primera persona que publica en un libro la idea o el concepto de coaching referido a ayudar a otras personas a lograr el éxito, eso sí, en los deportes.

En esta línea, Marín (2011) dice que no fue hasta la década de los 80, con la aparición de John Whitmore, cuando el coaching empieza a adentrarse en el ámbito empresarial. Tomando como referencia las ideas de Gallwey, Whitmore aplicó sus conocimientos en el mundo de los negocios. Señala que los directivos de las empresas quieren obtener mejores resultados e impulsar el desarrollo y crecimiento de las capacidades de sus trabajadores y, así, fue adquiriendo reconocimiento el coaching dentro del ámbito empresarial (Marín 2011).

Además, Marín (2011) señala que en la década de los 90, destaca el nombre de Thomas Leonard, como otro gran influyente del coaching moderno. Fue creador de una de las organizaciones más importantes del coaching, la International Association of Coaches (IAC) con lo que el coaching personal se desarrolla en el ámbito privado como una solución para la mejora de vida a nivel particular de un individuo.

Otros autores también han reflexionado sobre el origen del término coaching. Así, Sans (2012) afirma que nace en Hungría y que surge a partir del término “Kocsi”: una especie de carruaje húngaro con un innovador sistema de suspensión fabricado en la ciudad de Kocs. Este término, derivó en coche en español y en coach en inglés. De este modo, “el coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, de donde están a donde quieren estar” (Sans, 2012, p.4).

3. COACHING: DELIMITACIÓN, DISTINCIÓN DE OTROS TÉRMINOS Y PAPEL DEL COACH

3.1. Qué es el coaching

Existen múltiples definiciones sobre el término coaching. Pese a que no existe una definición única que sea aceptada de manera universal, todas las interpretaciones giran en torno a una idea común, haciendo que las diferentes definiciones disten muy poco unas de otras. A continuación, procedemos a presentar distintas definiciones. En concreto, tomamos como referencia las siguientes:

- La International Coach Federation (ICF) entiende el coaching como una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del instructor y la aplicación del método de coaching.

- Por otro lado, Useche (2004), basándose en los trabajos de distintos autores define el coaching como “un proceso técnico de formación y desarrollo basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos” (Useche, 2004, p.127).

- Finalmente, John Whitmore en una de sus obras recogería que “la esencia del coaching consistiría en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003, p.20).

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones recogidas sobre el término, proponemos una definición amplia, de síntesis. Podemos entender entonces que el coaching llevado al terreno empresarial es un proceso de aprendizaje, desarrollado en la empresa, por el que el instructor durante un período de tiempo determinado ayuda a que una o varias personas aprendan, recurriendo para ello a distintas opciones y formas, desarrollen su potencial y gestionen su conocimiento. Y todo ello para que el desarrollo de las funciones, tareas y responsabilidades dentro de un trabajo se realicen de manera óptima y, cuando se inicia la actividad, se acorten los plazos de adaptación en la misma.

3.2. Distinción de otros términos

Cuando hablamos de coaching, nos estamos refiriendo a un término amplio que, como hemos señalado, ha sido objeto de múltiples interpretaciones. Junto a él encontramos con mayor o menor frecuencia otros términos que, aunque a veces se utilizan como sinónimos y es cierto que guardan cierta conexión distan en significado unos de otros.

Esto suele ocurrir cuando hablamos de coaching y mentoring. Con objeto de diferenciarlo, Sanz (2013) establece que, a diferencia del coaching, cuando nos referimos al mentoring, estamos haciendo alusión a un proceso por el que una persona se encarga de ayudar a otra desde la confianza y la empatía, además, suele desarrollarse en un periodo de tiempo más amplio y, el mentor, es el que transmite sus conocimientos a través de una experiencia previa que éste ya ha tenido. También, trata de ayudar en un ámbito más orientado a buscar resultados a través de la ayuda personal y no solo profesional. Aquí es importante hacer hincapié en aspectos relacionados con la cultura de la empresa, productividad o ambiente dentro del puesto de trabajo. En este punto es donde el mentor adquiere mayor relevancia, siendo importante que participe en la transmisión de experiencias relacionadas con este ámbito. Con experiencia, no nos estamos refiriendo al hecho de que una persona de mayor edad transmita los conocimientos a otra más joven, si no al hecho de que una persona con mayor tiempo desempeñando una función dentro de la empresa que la otra sea quien transfiera sus conocimientos o vivencias dentro de una organización para hacer más fácil la adaptación de esta persona al nuevo entorno que le rodea. Conocer las personalidades, comportamientos o rutinas de los compañeros de trabajo o jefes ayudará a adaptarse de manera más rápida a la situación y permitirá que se encaje de manera adecuada en la actividad concreta.

Tomando como referencia a Soler (2003), es posible distinguir tres tipos de mentoring:

- Mentoring situacional: Se produce de manera puntual, es decir, cuando el mentor proporciona información en una determinada situación. El mentorado recibe una respuesta a la situación o dificultad que se le plantea en un momento de necesidad concreto.
- Mentoring formal: En este caso se tienen objetivos concretos de aquello que se quiere conseguir y el proyecto es a largo plazo. Es un proceso estructurado y planificado donde se evalúa tanto al mentor como al mentorado.
- Mentoring informal: Es quizá la situación más común. Este proceso se da durante un período de tiempo generalmente, no estipulado, pudiendo durar desde varias semanas hasta incluso años. Se produce de manera voluntaria y entre mentor y mentorado existe algún tipo de vínculo, cierta relación personal. De este modo, el mentor comparte con la otra persona no solo sus experiencias, ideas o habilidades sino que además compartirá una relación social y afectiva.

Hay autores que proponen otras tipologías. Así, por ejemplo, Alles (2009) distingue entre mentoring presencial (el contacto entre mentor y persona mentorada se produce en reuniones presenciales) y mentoring a distancia. Y también distingue entre mentoring individual y grupal. El primero es el más frecuente y está diseñado para ayudar a que las personas crezcan de manera personalizada. El segundo, ya con extensa aplicación, lo han utilizado con frecuencia las organizaciones cuando han implementado un programa de jóvenes talentos.

El mentoring ha tenido aplicación en muchas empresas y ha generado lo que comúnmente se conoce como mentoring organizacional. A este respecto, Alles (2009) describe cómo se aplica el mentoring en las empresas a través del siguiente programa:

- En primer lugar, han de establecerse los objetivos que se marca la organización y se debe diseñar y planificar un programa de desarrollo, todo esto con el apoyo de un consultor. Posteriormente se elegirán los mentores y las personas que serán tuteladas.
- En segundo lugar, junto a los jefes, se produciría una reunión entre mentor y consultor y se produciría una medición de las competencias y conocimientos en caso de que correspondiese. Después el mentor entraría en contacto con el mentorado en un primer acercamiento y se procedería a realizar el programa previamente establecido. Periódicamente se efectuarán reuniones para ver el seguimiento del programa y, finalmente se realizará una evaluación final.

Aunque la asociación entre coaching y mentoring es lo más frecuente, otro término que también conviene diferenciar es el shadowing. Veremos brevemente en qué consiste y cómo resulta de aplicación en las empresas.

De acuerdo con Narváez y Reyes (2018), el shadowing sería aquella técnica a través de la que un trabajador observa durante un período de tiempo determinado a otro más experimentado mientras realiza las tareas para las cuáles la otra persona se está formando. De esta manera, la persona que se está formando pasa a ser una “sombra” de la experimentada, observando los detalles de las tareas a realizar así como su ejecución.

Cuando se aplica esta técnica en las organizaciones, conviene prestar atención a ciertas consideraciones. En este sentido, no solo bastaría con realizar un plan previo de cómo se va a actuar, quiénes van a ser los trabajadores experimentados que van a ser observados y qué plazos se van a marcar, sino que, es preciso priorizar aquellas tareas que sean relevantes y, por supuesto, asegurarse de que la persona observada está realizando correctamente la tarea para que la nueva persona no adquiera hábitos erróneos.

3.3. Papel del instructor

Nos detendremos en este apartado en la figura del instructor, dado que, constituye un elemento esencial e indispensable en el proceso de coaching y que merece prestar atención a diferentes consideraciones.

“El coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita” (Muradep, 2012, p.25). El instructor, tal como se desprende del propio término, entrena, de modo que nos referimos a él como preparador o instructor. Es la persona que se va a encargar de que quien esté siendo preparado desarrolle las habilidades necesarias para llegar al objetivo que previamente se haya considerado. El instructor, por tanto, se encargará de motivar a las demás personas y tratará de sacar lo mejor de ellas tanto a nivel personal como profesional.

Además, el instructor sigue una metodología particular y participa orientando a las personas a actuar de una determinada manera que marcará su forma de ser y de enfrentarse con el exterior (Muradep, 2012). Domina lo que se conoce como arte de hacer preguntas y, a través del diálogo interno, ayuda a conocer ciertas limitaciones y a la vez identificar opciones. Esto es, con las preguntas se puede ser capaz de hacer que el que está siendo instruido obtenga una visión de la realidad reestructurada y descubra valores que antes no había identificado.

Suárez (2014) apunta que un instructor no da consejos ni soluciones mágicas sino que su trabajo va dirigido a orientar y sugerir al instruido para que este llegue a su propia conclusión. Si se le diese el trabajo hecho al instruido, se corre el riesgo de que no aprenda nada y se va en contra de lo que sería el proceso de coaching, en el que el objetivo final es saber “enfrentarse a las situaciones por sí mismo en el futuro y evitar que se genere una dependencia con el coach y como consecuencia puedan verse afectadas sus decisiones” (Suárez, 2014, pp.15-16). En definitiva, el instructor será quien ayuda a que las metas sean específicas, realistas, medibles, alcanzables y relevantes, creando planes de acción que dependan del instruido casi al cien por cien.

Siguiendo a Ferrer (2006), en la Tabla 1 se resumen algunas de las cualidades que tiene que tener una persona que actúa como instructor.

Tabla 1 : Principales cualidades en un instructor.

Empatía	Proactivo	Respeto
Ayuda	Asertivo	Aconseja
Confía	Estimula	Motiva

Fuente: Ferrer (2006).

Después de haber visto qué representa la figura del instructor en el proceso del coaching y haber destacado sus principales atributos, es preciso diferenciar entre coach interno y externo y lo que cada una de ellas implica para la empresa.

La principal diferencia entre ambos radica en el hecho de que un instructor interno es una persona que pertenece al equipo o personal de la empresa y que desempeña las labores de coaching dentro de su propia organización. El instructor, por tanto, además de conocer las tareas que se requiere que realice como instructor, puede tener un buen conocimiento de la empresa y del funcionamiento de sus departamentos. De esta forma, podrá decir con mayor precisión aquello de lo que se carece y podrá ofrecer así soluciones oportunas a cada caso. Trabajos que defienden esta idea son los de Ferrer (2006) y Pérez *et al.* (2018).

Una de las principales ventajas que tiene recurrir a un instructor interno es que este conoce a la perfección la filosofía y los valores de la empresa ya que pertenece a ella. Además, puede suponer un ahorro para la propia empresa ya que no se recurre a contratar a nadie ajeno a la empresa. El inconveniente podría estar en que si conoce a los miembros de la empresa, la objetividad podría verse dañada y tal vez realice el trabajo bajo alguna influencia.

En cuanto al instructor externo, como explica Pérez *et al.* (2018), es una persona ajena a la empresa que se contrata durante un tiempo determinado para contribuir a lograr el cumplimiento de los objetivos que establezca la empresa. Al no pertenecer a la organización de la empresa, puede aportar una visión distinta. Se debe buscar que esta persona en principio sea alguien objetivo y actué con total imparcialidad, lo que crea más dudas en el caso del instructor interno. Sin embargo, este tipo de instructor obliga a la empresa a invertir tiempo y dinero en que conozca la empresa y su situación, ya que es alguien que desconoce la forma de trabajo en la empresa y la situación en la que se encuentra.

Ambos tipos de instructor pueden tener, por tanto, sus ventajas e inconvenientes, de modo que habrá que prestar atención a diferentes factores a la hora de escoger o decantarse por un tipo u otro. Por ejemplo, de considerar el tamaño de la empresa, si es grande podríamos recurrir al coaching interno ya que ocasionalmente las relaciones dentro de la empresa no suelen estar tan afianzadas. Otro factor a tener en cuenta sería el tiempo del que se dispone, de forma que recurrir a coaching externo puede precisar un tiempo del que quizás no se disponga.

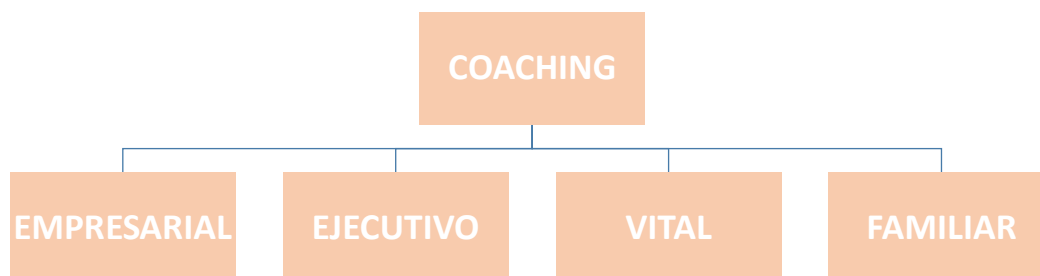
4. TIPOS DE COACHING. COACHING INDIVIDUAL VS COACHING GRUPAL

4.1. Tipologías de Coaching

A lo largo de los años el término coaching ha ido evolucionando y se ha ido implantando en diversas disciplinas y sectores. Debido a la amplitud en su empleo y a que abarca numerosos ámbitos, se han propuesto diferentes clasificaciones tipológicas de este término. Veremos a continuación algunas de ellas. De entre las distintas clasificaciones existentes, para la elaboración del presente trabajo y dado el interés que suscitan, atendemos a dos tipologías: una planteada por Dolan (2012) y otra propuesta por Arsuaga *et al.* (2009). Para la segunda tipología remitiremos al siguiente apartado del trabajo. En cuanto a la

propuesta de Dolan (2012), identifica los tipos de coaching recogidos en la Figura 1. A ellos nos referimos brevemente a continuación.

Figura 1 : Tipos de Coaching.



Fuente: Dolan (2012)

El coaching empresarial “se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión” (Dolan, 2012, p.36). Además, el instructor no tiene necesariamente que tener experiencia o conocimientos específicos sobre la organización para que haga su trabajo y ofrezca un buen servicio. En muchas empresas, son los propios directivos y trabajadores quienes hacen de instructores y en algunas organizaciones, el personal de recursos humanos viene especializándose en los últimos tiempos con el fin de evitar subcontratar esta práctica.

En cuanto al coaching ejecutivo, se puede clasificar como una rama particular dentro del coaching empresarial. Es definido por Dolan (2012) como una relación individual entre el instructor y el instruido que se basa en los objetivos intrapersonales del sujeto dentro del entorno organizativo. Lo cierto es que en las empresas, existe cierta tendencia a que los directivos recurran al coaching como forma de progreso en su carrera profesional.

Dentro del coaching ejecutivo, pueden utilizarse distintos enfoques. “La mayoría de las organizaciones que emplean coaching lo usan para desarrollar a sus

líderes basándose en uno o varios de los siguientes conceptos: feedback 360º, aprendizaje en acción, entrevistas u observación” (Dolan, 2012, p.38).

Respecto al coaching vital, Dolan (2012) lo asocia a la consecución de objetivos a nivel personal. Este tipo de coaching se apoya en otras disciplinas como la sociología o la psicología. “La función principal del coach vital es ayudar a las personas a conseguir sus objetivos y aspiraciones, y a las personas, parejas y grupos a alcanzar una alegría duradera y sincronización” (Dolan, 2012, p.40).

En último lugar nos encontramos con el coaching familiar. Aunque se sitúa fuera del ámbito organizativo, puede ser importante para conciliar la vida profesional y personal y hallar un equilibrio. Dolan (2012) indica que se centra en crear vínculos familiares sólidos y analiza las maneras en que los sujetos pueden abordar de forma eficaz sus problemas y florecer como un equipo. Lo cierto es que dentro de la familia es posible encontrar numerosos problemas, ya sean de pareja o relativos a los hijos. Este tipo de coaching se basa en situaciones innovadoras centradas en el aprendizaje de cara a favorecer la educación de los hijos y a ser más efectivos como padres.

4.2. Coaching Individual vs Coaching Grupal

Según el número de personas a las que vaya dirigido el coaching puede diferenciarse entre coaching individual y grupal. Aunque a priori la diferencia entre ambos parece obvia, tal como se verá a continuación no es éste el único rasgo diferenciador que presentan.

En la Tabla 2 se recogen las principales características de ambos tipos de coaching. Pese a que el objetivo común de ambos tipos de coaching es el de aumentar el rendimiento, presentan diferencias no solo respecto al número de personas al que va dirigido si no, como puede verse, también en relación con la forma de llevarlo a cabo y en su objetivo de mejora.

Nos referimos a coaching individual cuando el proceso de entrenamiento se centra en una única persona y es totalmente personalizado. Para Arsuaga *et al.* (2009), consistiría en un proceso de asesoramiento individual donde el instructor asesora al instruido aportando experiencia previa y conocimientos con el objetivo de dar soluciones profesionales y, también de liderazgo. Esta relación individual que se da, es continuada para finalmente obtener los resultados tanto en el ámbito personal como en el trabajo.

Por el contrario, llamamos coaching grupal a aquel en el que los esfuerzos de entrenamiento van dirigidos a un conjunto de personas. Es un proceso que proporciona muchos beneficios, ya que está basado en un tipo de aprendizaje de cooperación (Arsuaga *et al.* 2009). De este modo pueden aprender los unos de los otros y facilita el hecho de que los componentes del equipo puedan conocerse entre sí y generar vínculos que ayuden a tener una buena relación entre ellos y permita la consecución final de los objetivos comunes.

Tabla 2: Características de Coaching individual y grupal.

	COACHING INDIVIDUAL	COACHING GRUPAL
Nº DE INSTRUIDOS	Enfocado a una persona en concreto	Dirigido a varias personas a la vez
OBJETIVO GRAL.	Aumentar rendimiento	Aumentar rendimiento
TIPO DE APRENDIZAJE	Personalizado	Cooperativo
REQUISITO PARA SU DESARROLLO	Compromiso y responsabilidad en el coachee	Alianzas y acuerdos entre los miembros para generar compromiso
OBJETIVO DE MEJORA	Trata de mejorar la capacidad para tomar decisiones	Trata de mejorar la cohesión grupal entre los miembros

Fuente: Elaboración propia a partir las ideas extraídas de Arsuaga (2009)

Antes de saber cuándo aplicar uno u otro, primero se debe saber en qué situaciones se puede requerir coaching. Para Muradep (2012), se debe pedir coaching cuando los resultados obtenidos dentro de una organización no son satisfactorios y, además, no se puede detectar su origen. Aquí predomina tanto

el descontento como la desesperación y se cree que por mucho que se intente hacer algo diferente, no se va a lograr solucionar el problema y, por tanto, habrá alejamiento de los resultados que se desean. Sin embargo, como se ha visto previamente el coaching también tiene un carácter formador, de aprendizaje, de modo que se puede utilizar en etapas de iniciación previas al desarrollo de una actividad.

Lo ideal puede ser combinar ambos tipos de coaching. Así, algunos autores como Serra (2010) defienden que, a menudo, el coaching empieza siendo individual, pero con el paso del tiempo acaba siendo colectivo ya que tiene como base al equipo. Otros autores, como Hawkins (2012), piensan que los límites del coaching individual se han alcanzado y hay que desarrollar el coaching colectivo, pero considera necesario utilizar el coaching individual en sus sesiones de coaching grupal. Este pensamiento surge con la idea de salir de una visión limitada. Dicho de otro modo, si se piensa que el coaching grupal solo es necesario cuando el equipo dentro de una organización se está creando, se utilizaría el coaching individual solo cuando el equipo esté creado. Pero la realidad es que los equipos aprenden y se desarrollan con el paso del tiempo. De igual modo, el coaching de equipos no solo es necesario cuando las cosas se ponen difíciles, sino que se debe utilizar paulatinamente antes de que sea demasiado tarde para solucionar un problema.

El coaching grupal no tiene que ser un último recurso ni un modo de empleo temporal, sino que lo ideal es que conviva paralelamente al coaching individual, que no puede dejar de utilizarse ya que cada persona es distinta de otra y, en ocasiones, el ritmo de aprendizaje o de asimilación de conceptos de una y otra difieren. Por ello, a veces es necesario realizar una ayuda más individualizada, sobre todo en etapas de iniciación.

En definitiva, atendiendo a estos dos tipos de coaching (individual y grupal), la cuestión no es saber cuál es mejor que otro sino cuál puede ser mejor en cada momento. Y esto porque, aunque ambos son adecuados si se aplican correctamente, sí cambian las técnicas que se emplean para alcanzar el objetivo que ambos tipos de coaching buscan: aumentar el rendimiento. Por ello habrá

que identificar las necesidades que requiera cada situación y, con ello, decidir el tipo de coaching al que recurrir. En lo que sigue nos centraremos únicamente en el coaching grupal.

5. COACHING GRUPAL: CARACTERÍSTICAS, BENEFICIOS Y TÉCNICAS APLICADAS

Algunos autores afirman que el objetivo principal cuando se desarrolla una actividad de coaching grupal es intentar que el conjunto de participantes, que generalmente comparten una misión y determinados valores, trabajen en grupo centrándose en la resolución de conflictos y potenciando el trabajo en equipo (Pérez *et al.* 2018).

Otros autores como Goldvarg *et al.* (2016) destacan que, con este tipo de coaching, las personas que participan en el proceso no solo aprenden del instructor sino también del resto de compañeros. Para ello, es necesario crear un entorno de aprendizaje grupal tratando de mantener siempre un ambiente de cordialidad, colaboración, compromiso, confianza y respeto para que sea más fácil lograr la consecución del objetivo al que se quiere llegar. Todo esto favorecerá la participación de los integrantes del grupo.

Además, Goldvarg *et al.* (2016) identifican un elemento clave para que todo lo anterior se de en el proceso de aprendizaje: el feedback. Esto es lo que permitirá al instructor verificar si los comportamientos durante la sesión de quienes están siendo entrenados están alineados con aquello que se quiere conseguir y, sobre todo, es el indicador que le dirá qué pasos debe seguir para que se avance en el desarrollo profesional. El feedback en un proceso de formación debe ser siempre constructivo, positivo y enriquecedor (Goldvarg *et al.* 2016).

En síntesis, las principales características del coaching grupal podría decirse que son: la existencia de un conjunto de participantes que comparten misión y trabajan en equipo, en un entorno de aprendizaje grupal y con la presencia del

feedback, lo que permitirá detectar si el trabajo que se está realizando tiene relación con lo que se quiere conseguir.

El coaching grupal tiene diversos beneficios, de entre los que Pérez *et al.* (2018) destacan los siguientes:

- Elevar el rendimiento y la productividad.
- Propiciar un buen ambiente y entorno de trabajo.
- Incrementar la autoestima y motivación de los miembros.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Generar mayor compromiso entre los integrantes de la organización.
- Mejorar la confianza y comunicación entre el jefe y el resto de empleados.
- Generar ideas creativas de personas que pasan a estar más implicadas.
- Mejorar la visión del instruido respecto a cómo influyen sus acciones en la empresa.
- Aumentar la capacidad de respuesta y de aprendizaje de las personas.

En cuanto a las técnicas o métodos para el desarrollo del coaching grupal, si nos apoyamos en las ideas de Del Pozo (2014) y Chamorro (2015) podemos citar las siguientes:

- **Dinámicas de equipo.** Se utilizan, entre otras, para trabajar un tema o problema que exista en la organización. Al grupo se le comunica el tema que se va a tratar y se les da un tiempo para que puedan prepararlo, que puede ir desde unas horas hasta días. En el momento de la dinámica, cada miembro expone sus ideas y se deja tiempo para debatir. Con esto, se puede ver las distintas ideas que vayan apareciendo además de ver las aptitudes de los componentes del grupo que, posteriormente, se puede reforzar. De igual modo, se puede detectar los aspectos de comunicación del equipo y, con las ideas que se eligen, si lograsen ser implantadas, habría un plus motivacional ya que los miembros del equipo se sentirían valorados.

- **Método de las preguntas.** Esta es una de las técnicas más utilizadas en el coaching. Se trata de tener conversaciones con el conjunto de componentes del grupo, en las que el instructor sólo realiza preguntas y con ellas guía al resto hasta el objetivo que se quiere alcanzar desde el principio. Se pretende potenciar los valores y las oportunidades reduciendo las capacidades limitadoras de los componentes del grupo. El instructor juega un papel clave, ya que, además de aplicar la técnica, debe contar con diferentes cualidades de las mencionadas en el apartado 3.3 del trabajo (por ejemplo, tener empatía, saber escuchar y confiar en la capacidad de las personas del grupo).

- **Técnica 4x4x4.** Este método se utiliza para implantar valores de grupo y también para tratar de aportar soluciones a los problemas. Básicamente consiste en aportar ideas, tanto de manera individual como grupal. En primer lugar se presentan cuatro ideas de manera individual, posteriormente, por parejas, se trata de que escojan cuatro de las ocho ideas planteadas entre los dos. Las cuatro ideas seleccionadas se ponen en común con un equipo diferente y, de nuevo, de forma consensuada se eligen cuatro de entre las ocho propuestas. Al final, el grupo se queda con cuatro ideas finales elegidas a través de un proceso de selección y reflexión conjunto, que ha supuesto todo un proceso de aprendizaje.

- **Técnica de las cualidades.** En esta técnica de coaching grupal cada persona del grupo nombra varios atributos de otra persona, tanto fortalezas como debilidades. Con esto se podrá descubrir mejor a los componentes del grupo y, sobre todo, detectar las relaciones entre ellos y cómo se ven y valoran unos a otros. En cualquier caso, aportará la opción de mantener el buen clima entre todos ellos. Obviamente, esta técnica solo será válida cuando los miembros del grupo se conozcan entre sí.

En el presente trabajo se ha venido haciendo un estudio acerca del coaching que permite ver su constante evolución y el protagonismo que puede tener en contextos organizacionales (Bisquerra 2008). Por otro lado, en las últimas

décadas las Universidades Corporativas surgen y adquieren un creciente protagonismo en numerosas empresas. Se trata de entidades paralelas a su actividad empresarial, con las que parece atenderse a la formación y aprendizaje del personal de la empresa. ¿Podría decirse entonces que estamos ante otra opción o método con el que desarrollar el coaching grupal?. Para tratar de responder a esto abordaremos en lo que sigue las Universidades Corporativas dando un punto de vista teórico y después centrándonos en dos casos concretos.

6. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

6.1. Origen

En las últimas décadas, debido a la necesidad de las empresas de gestionar el conocimiento generado internamente y de proporcionar a los trabajadores una formación más específica que esté relacionada con su área de actuación o de negocio en la empresa, surgen lo que hoy conocemos como las Universidades Corporativas.

Varios autores, entre ellos Baladrón *et al.* (2013), sitúan el nacimiento de las Universidades Corporativas en los años sesenta, en Estados Unidos. Es entonces cuando McDonald's funda la Hamburger University. A partir de este momento, el fenómeno crece en Estados Unidos y se va extendiendo por Europa. Sin embargo, no es hasta los años noventa, cuando se produce un crecimiento general en todo el mundo. De este modo, empresas como IBM, Disney, General Motors o Ford se unen a esa tendencia. En Europa, el Reino Unido junto a Alemania y Francia, fueron los primeros países en crear este tipo de entidades. Así se fundan las universidades de Daimler-Benz, British Telecom, Lufthansa, Deutsche Bank, Siemens, Barclays o Alcatel, entre otras.

En España este fenómeno aparece algo más tarde en el año 2000 pero, en la actualidad, se cuenta con un significativo número de Universidades Corporativas, perteneciendo al Ibex la mayoría de empresas que cuentan con una entidad interna de este tipo. En Gas Natural Fenosa se crea la primera en el

año 2000 y a esta se suman las de BBVA, Banco de Santander, Endesa, Indra o Telefónica, entre otras (Baladrón *et al.* 2013).

6.2. Concepto

El concepto de lo que se entiende por Universidad Corporativa es quizá algo ambiguo. Lo primero que habría que decir, tal y como señala Peñalver (2008), es que no es posible pensar en la figura de la Universidad tradicional y extrapolarla al mundo empresarial. No tiene sentido copiar su estructura y denominación y trasladarlo al ámbito empresarial, sino que más bien se debe tomar sus bases y realizar una adaptación. Por otro lado Baladrón *et al.* (2013), piensan que estas instituciones emergentes deben funcionar como complemento de lo que se conoce como Universidad tradicional y apostar por una unión entre ambas. Sin embargo, mantienen que habrá diferencias ya que en las Universidades Corporativas se aplicarán mecanismos que estarán alineados con los objetivos estratégicos de las empresas y eso se aleja de la función social que realiza la universidad tradicional.

Otros autores señalan que este tipo de Universidades, pueden perfectamente ser una organización que trabaja de forma independiente en la empresa. Su función es identificar las necesidades y objetivos que se plantean las empresas y desarrollar modelos formativos y de aprendizaje para tratar de alcanzarlos. Por tanto, esta idea de aprendizaje puede ser entendida desde el punto de vista empresarial como una idea o estrategia de negocio que sin duda, estará orientada a los resultados. De igual modo, se puede entender como un proceso constante, es decir, válido para todas las personas que pertenezcan a la empresa, tanto si acaban de llegar como si ya formaban parte de ella, para así potenciar su conocimiento y, por consiguiente, su desarrollo. En todo caso, los objetivos que se marquen en la formación han de estar alineados con los que se sigan en la empresa (Munuera 2017).

En la medida de lo que se viene señalando, la Universidad Corporativa surge como medio para gestionar la formación y el aprendizaje que se genera en la

empresa. Pero, ¿qué la distingue entonces de ser un simple centro de formación?. Para hablar de Universidad Corporativa se debe disponer de espacio físico que permita acoger aquellas actividades tradicionales asociadas a la formación en la universidad, pero también se basa en un proyecto perfectamente alineado con los planes estratégicos de la empresa y que plantea sistemas que midan el retorno de la inversión (Alonso 2016).

Así, Alonso (2016) señala que una Universidad Corporativa debe ser capaz de trasladar la visión de la empresa a proyectos precisos y de anticiparse a las necesidades propias de la empresa, es decir, tiene que hacer que la organización esté preparada para enfrentarse a posibles retos que el entorno pueda plantear e incluso para participar en la generación de cambios contextuales.

6.3. Objetivos

Son varios los objetivos que puede tener cada empresa a la hora de implantar una Universidad Corporativa en sus organizaciones, pero lo que está claro es que todas tienen uno en común: la mejora de sus resultados o el incremento de su rendimiento dentro de un departamento o área de negocio. La mayoría de ellas se fijan además en que hoy en día no es solo importante el hecho de atraer talento sino conseguir retenerlo. Así, trabajando la retención y gestión de conocimiento se puede reducir la pérdida de “know how”, necesario para que se produzca crecimiento en la empresa (Vizcaya y Uribe 2014).

Todo el entramado que rodea la existencia de una Universidad Corporativa hace que los trabajadores se reciclen, es decir, irán actualizándose en materia de formación y adquiriendo nuevas competencias y, por consiguiente, será de esperar que aumente su satisfacción personal.

Encontrar y desarrollar ventajas competitivas que diferencien a una empresa del resto de empresas es otro de los objetivos que se proponen las organizaciones. Además, como se realiza a través de las personas, hará que estas no solo estén involucradas en relación con los valores de una empresa sino que favorecerá su

adaptabilidad cuando se enfrenten a situaciones de incertidumbre. Vizcaya (2014) también identifica otros objetivos que persiguen estas instituciones como promover el liderazgo y autonomía o transmitir experiencia a través de las prácticas que existen en la organización pero, sobre todo, intentarán asegurarse de que los empleados adquieran los conocimientos posibles en materia teórica y práctica y las habilidades que sean necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.

En definitiva, todo esto sin olvidarnos de que además propicia y favorece la transmisión de valores y de la cultura de las distintas organizaciones tal y como expresa Ferrer (2009).

6.4. Funcionamiento

Como hemos dicho anteriormente, las Universidades Corporativas constituye una entidad que puede actuar de manera independiente en la empresa pero está en relación con los objetivos estratégicos de la misma. Básicamente identifican cuáles son las necesidades que hay dentro de la empresa y se encargan de desarrollar planes formativos en función de esas necesidades.

Generalmente, suelen ser proyectos de largo plazo y tal y como nos hace ver Peñalver (2008), la clave reside en contar con un buen modelo de funcionamiento interno que garantice cierta eficiencia en aquello que se haga tanto en materia de desarrollo de una actividad como en los resultados que arroja. Así pues, “una excelente Universidad Corporativa cuenta con unos procesos bien definidos y una unidad que los gestione adecuadamente, permitiendo homogeneizar la práctica de formación y desarrollo a nivel interno y ser el soporte para externalizar en el negocio esta función” (Peñalver, 2008, pp.136).

Una de las características comunes que tienen las universidades corporativas, es el hecho de que en ellas participan los directivos y los propios profesionales que trabajan dentro de la empresas y, son ellos quienes imparten los denominados planes formativos pero, en ocasiones, se cuenta con la

participación de personas externas a la empresa. Al hilo de lo anterior, Peñalver (2008) concluye que no hay un único modelo que se aplique a las Universidades Corporativas ya que cada organización proporciona un toque personal a dicho modelo.

Si bien no existe un modelo único para todas las empresas, los procesos de formación en las Universidades Corporativas podemos decir que giran en torno a tres pilares básicos (Peñalver 2008):

- Previamente se identifican las necesidades de formación y se plantean los objetivos
- A continuación se desarrolla un plan formativo teniendo en cuenta las necesidades y objetivos formativos y se encuadra en el marco de la Universidad Corporativa. Aquí, se contemplan aspectos relacionados con la programación, selección de quienes van a participar en el proceso, así como la ejecución de las acciones.
- Finalmente, se tiene que realizar un seguimiento del plan formativo mientras se desarrolla la actividad sobre el impacto que genera en los resultados en materia de aprendizaje, nivel de satisfacción o en los resultados del propio negocio.

En las Universidades Corporativas, estos planes de formación se pueden llevar a cabo a través de diferentes modalidades, ya sea de forma presencial aplicando técnicas grupales como las vistas en el apartado 5 o a través del e-learning por ejemplo. La metodología e-learning, cada día es un recurso que se emplea con mayor frecuencia entre las distintas Universidades Corporativas. Para Area *et al.* (2009), el concepto es una modalidad dentro de la enseñanza o el aprendizaje donde se pone en práctica y se evalúa un plan formativo que se desarrolla online y que se ofrece a personas que se encuentran en distintos lugares geográficamente hablando o que interactúan en tiempos diferentes. Sin embargo, muchos formadores recurren a esta opción no solo como forma de

reducir costes sino que ven en este método una manera de crear o fortalecer vínculos con las personas que forman parte de la organización debido a que suelen reunirse para realizar determinadas tareas que puedan ser individuales para así ayudarse unos a otros y esta herramienta favorece la cooperación y el diálogo ya que en estas plataformas se reservan espacios para la conversación y participación como los llamados chats o foros donde las personas que pertenecen a la organización comparten sus opiniones, ideas y, en definitiva, conocimiento, fomentándose el debate con temas de interés que estén relacionados con el curso en cuestión y el aprendizaje grupal.

Debido a lo que acabamos de comentar, muchas Universidades Corporativas optan por utilizar el sistema e-learning como herramienta en los programas de formación debido a las ventajas que ofrece. Es el caso, por ejemplo, de Gas Natural Fenosa, BBVA, Indra, Ferrovial, Prosegur o Repsol.

Las Universidades Corporativas son consideradas un elemento estratégico que sirve para potenciar el crecimiento de una empresa y asegurar su sostenibilidad. Estas instituciones suponen una apuesta por el capital humano y sus competencias como ventaja competitiva.

En definitiva, las Universidades Corporativas suponen un complemento más al proceso de formación. Como nos explica Viltard (2013), este concepto surge debido a que el sistema educativo más tradicional, no es capaz de dar respuesta a las necesidades específicas que pueda requerir una organización y es en el coaching interno grupal, donde encuentra un aliado perfecto a la hora de emplear técnicas que permitan desarrollar los planes formativos que sean necesarios de manera óptima para lograr la consecución del objetivo final.

7. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE GAS NATURAL FENOSA Y ORANGE: ANÁLISIS COMPARADO

Para atender de forma aplicada al objetivo y a la cuestión central del trabajo, la metodología utilizada ha sido el estudio y análisis comparado de dos empresas

que han creado sus propias Universidades Corporativas. Hemos tenido en cuenta el caso de Gas Natural Fenosa debido a que fue la primera compañía en España que integró este programa y, también nos fijaremos en el caso de Orange, elegida con objeto de ver posibles diferencias y particularidades al trabajar en otro sector de actividad y al ser más próxima en el tiempo la creación de su Universidad Corporativa. Las fuentes de información utilizadas en este apartado han sido una publicación de la Universidad Oberta de Catalunya (VV.AA, 2014) que expone diferentes casos de éxito que han supuesto las Universidades Corporativas en las organizaciones, así como, las páginas web oficiales de cada una de las empresas.

7.1. Origen

Gas Natural Fenosa es una organización multinacional líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. Presente en más de 25 países, ha logrado situarse como la primera y mayor compañía integrada de gas y electricidad de España y Latinoamérica. La empresa que hoy conocemos como Gas Natural Fenosa, es fruto de la fusión de Gas Natural y de Unión Fenosa.

Su Universidad Corporativa se crea en el año 2000 y fue la pionera de las universidades corporativas españolas. Nace principalmente con la idea de constituir una herramienta para satisfacer las necesidades de conocimiento de los profesionales de la compañía en todos los niveles, negocios y ámbitos de la organización y especialmente para dar apoyo al proceso de internacionalización de la compañía.

Por su parte, Orange España llega a nuestro país en 1998 y la compañía es fruto de la unión de diversas empresas con prestaciones en telefonía fija como Uni2, en acceso a Internet como Wanadoo, eresMas y Ya.com y, también, con prestación en telefonía móvil como Amena. Desde 2006, la compañía trabaja bajo el nombre Orange y se centran principalmente en invertir tanto en redes fijas como móviles con el fin de optimizar la calidad en el servicio de las

comunicaciones, sin olvidar el servicio de atención que genera un trato más cercano con el cliente y siempre comprometidos con un entorno digital más accesible.

Su Universidad Corporativa se inaugura en Madrid en el verano de 2011. Este Campus se suma a los proyectos formativos de Polonia y París donde diferentes personas de distintos países acuden a las aulas para recibir el proceso de formación.

La formación de Gas Natural Fenosa y Orange está enfocada en las necesidades del negocio con clara orientación a la digitalización y es que en una sociedad que es cada vez más digital, se precisa de formación, medios y recursos que permitan el autodesarrollo.

7.2. Estructura y funcionamiento

Pese a que tanto el caso de Gas Natural Fenosa como en el de Orange se persiga el objetivo final de incrementar el rendimiento de las personas aumentando así la productividad de la empresa, son distintos los medios que emplean una y otra organización para llegar a ese objetivo final.

Con el fin de obtener una visión clara y concisa, en la Tabla 3 se recogen, a modo de comparativa, los principales rasgos y características de la estructura y funcionamiento de las Universidades Corporativas de ambas empresas.

Tabla 3: Estructura y funcionamiento de las Universidades Corporativas de Gas Natural Fenosa y Orange.

	Gas Natural Fenosa	Orange
Unidad Responsable	-Dirección de Gestión de Talento	-Dirección Gestión de Talento y Área de RRHH
Áreas de Responsabilidad	-Aprendizaje -Gestión del conocimiento -Desarrollo de las personas en la organización	-Estrategias y planes a la hora de lanzar los modelos de aprendizaje que se van a seguir
Estructura: Composición	-Instituto Técnico -Instituto de Liderazgo -Consejo Asesor -Comité Director de la Universidad Corporativa	-Escuela Corporativa -Escuela de Desarrollo -Escuela Comercial -Escuela Técnica
Estructura: Funciones	-Asegurar el ¹ know-how mediante la formación de modelos y transmitir el conocimiento de los expertos de la empresa con experiencia (I.Técnico) -Garantizar el liderazgo e impulsar la visión estratégica en el corto y largo plazo (I.Liderazgo) -Asegurar la cohesión entre la estrategia de la empresa con la Universidad Corporativa (Consejo Asesor y Comité Director)	-Transmitir valores y cultura de la empresa (E. Corporativa) -Formación General (E.Desarrollo) -Formación en Áreas Comerciales (E. Comercial) -Formación de Soporte y Técnica en redes y sistemas (E. Técnica)
Figuras Clave	-Miembros de la Alta Dirección -Expertos internos y externos	-Miembros de la Alta Dirección -Expertos internos y externos

Fuente: Elaboración propia a partir las ideas extraídas de VV.AA (2014).

A fin de explicar con algo más de detalle la composición de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, podemos señalar que tanto el Instituto Técnico como el de Liderazgo están formados por escuelas que se dividen en

¹ “El know-how es todo conocimiento técnico, más o menos secreto, susceptible de un valor económico y posible de ser objeto de contratación” (Cogorno, 1979, pp.357)

diferentes aulas y que dan respuesta a las diferentes áreas de negocio de la empresa. Casa escuela está apoyada por el Director General del correspondiente área de negocio y al frente de las aulas están expertos. El Consejo Asesor y el Comité Director de la Universidad Corporativa trabajan para lograr que la actividad de la Universidad sea coherente con la misión y estrategia de la empresa. El Consejo Asesor está formado por miembros de la alta dirección y por asesores externos de reputadas instituciones académicas.

Atendemos ahora a puntos en común y diferencias entre ambas Universidades Corporativas. Ambas dependen de la Dirección de Gestión de Talento, aunque en el caso de la Universidad de Orange, el área de recursos humanos parece desempeña un papel más activo. Las dos Universidades poseen en su estructura ciertas figuras clave, tal como se recoge en la tabla 3, pero con algunas diferencias. Primero, los miembros de la Alta Dirección en Gas Natural Fenosa serían los Directores Generales de cada una de las áreas de negocio mientras que en la Universidad de Orange se hablaría de managers. Otra diferencia se encuentra en la denominación y procedencia de los expertos ya que en el caso de la Universidad de Gas Natural Fenosa se les llama dinamizadores y pueden proceder de diversas instituciones mientras que en la Universidad de Orange, se les llama Orange trainers y sponsors de formación y provienen de la propia empresa.

7.3. Modelos de formación y aprendizaje

En la Tabla 4, se representa las particularidades de Gas Natural Fenosa a la hora de llevar a cabo su modelo de formación, así como, los pilares en los que se sustenta:

Tabla 4: Modelo de formación Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa.

Gas Natural Fenosa		
Itinerarios de Aprendizaje	Delimitación	-Conjunto de módulos didácticos, ordenados de manera secuencial y pedagógica, con el objetivo de desarrollar un determinado perfil o competencia
	Objetivos	-Permite potenciar la eficacia y eficiencia de la capacitación -Asegurar estándares de calidad a través de certificaciones -Permite cubrir las necesidades de formación de un colectivo de manera sostenible en el tiempo
	Contenido	-Conocimientos de contexto -Conocimientos funcionales -Competencias
	Formatos de Aprendizaje	-Clases teóricas -Sesiones prácticas -Proyectos en equipo -Shadowing -e-learning
	Destinatarios	-Todos los trabajadores de Gas Natural Fenosa
	Programas Formativos Específicos	Delimitación
Objetivos		-Mejorar los niveles de seguridad y salud -Homogeneiza y globalizar los procesos de comercialización y distribución centrado en la gestión de equipos
Contenido		-Estructurado en perfiles y funciones haciendo más específica la formación
Formatos de Aprendizaje		-Formación presencial, virtual y visitas guiadas
Destinatarios		-Todos los trabajadores de Gas Natural Fenosa

Fuente: Elaboración propia a partir las ideas extraídas de VV.AA (2014).

Tal y como se observa en la Tabla, de entre los diferentes métodos que se emplean en el proceso de formación de la Universidad, destaca el aprendizaje en grupo y es que, entre sus principales objetivos se destaca la formación de un colectivo de personas y se pone el foco en el desarrollo de prácticas en proyectos

de equipo donde se fomenta el aprendizaje colectivo y grupal centrado en la gestión de equipos.

Por otro lado, Orange desarrolla unos programas formativos distintos que se exponen a continuación en la Tabla 5:

Tabla 5: Modelo de formación Universidad Corporativa de Orange.

Orange		
Programas Formativos Específicos	Delimitación	-Herramienta "más formación" -Programa Orange trainer
	Objetivos	-Transmitir y compartir conocimientos y experiencia fomentando el autodesarrollo y la digitalización
	Contenido	-El trabajador organiza su formación. Cuenta con total libertad a la hora de elegir cuándo hacer su formación. -Intervención en foros donde se intercambia conocimiento y experiencias. -El trabajador puede consultar el expediente de formación y realizar la evaluación de la misma
	Formatos de Aprendizaje	-Formación presencial y on-line
	Destinatarios	-Todos los trabajadores de Orange

Fuente: Elaboración propia a partir las ideas extraídas de VV.AA (2014).

En este caso Orange, debido al tipo de empresa que es y al sector en el que se desenvuelve, recurre en mayor medida a la formación online. Sin embargo, aunque centra sus programas formativos en el autodesarrollo y la digitalización, en los contenidos formativos se fomenta el aprendizaje grupal favoreciendo la interacción y el intercambio de conocimientos y experiencias entre el colectivo de trabajadores que participan en la formación.

En definitiva, ambas Universidades Corporativas comparten el rasgo común de poner el foco en el aprendizaje grupal y en favorecer la interacción entre los participantes. Aunque en Gas Natural Fenosa predomine la formación presencial y en Orange la online, ambas se centran en la gestión de equipos y ponen a su disposición diferentes medios o técnicas con el fin de que los integrantes de los proyectos formativos intercambien conocimiento y experiencias ya que el aprendizaje en grupo es considerada una de las mejores maneras para adquirir conocimiento.

7.4. La gestión del conocimiento

Debido a la importancia que supone el trabajador para la empresa, en la Tabla 6, se muestra como cada Universidad Corporativa ha diseñado un plan para gestionar el conocimiento que se genera o que se pueda generar en la empresa:

Tabla 6: Gestión del conocimiento Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa y Orange.

	Gas Natural Fenosa	Orange
Objetivo	-Trabajar de manera más eficiente, a través de la colaboración activa entre las personas, y acelerar el aprendizaje	-Aprovechar sinergias en la integración de la formación de los diferentes colectivos de personas
Fases en el Proceso de Gestión del Conocimiento	-Identificar los temas importantes -Desarrollar ese conocimiento identificado -Estructurarlo y compartirlo -Capacitar a los profesionales de la compañía -Estandarizar el conocimiento recopilado en el proceso	-Detectar las necesidades de formación -Desarrollar un plan formativo -Capacitar a los profesionales de la compañía -Evaluar la formación
Modelo de Gestión del conocimiento y aprendizaje	-Colaborativo	-Colectivo
Figuras clave	-Experto y dinamizador	-Expertos internos
Funciones de Figuras Clave	-El experto desarrolla el nuevo conocimiento y ayuda a resolver las dudas de compañeros en su experiencia -El dinamizador identifica, recoge y pone a disposición el conocimiento existente impulsando la interacción entre usuarios y expertos	-Transmitir y compartir sus conocimientos y experiencia en aspectos clave del negocio -Concienciar a las personas sobre la importancia de realizar la formación

Fuente: Elaboración propia a partir las ideas extraídas de VV.AA (2014).

Quizá por el mayor tiempo que lleva instaurada la Universidad Corporativa en Gas Natural Fenosa, las fases que se distinguen a la hora de desarrollar el proceso de gestión del conocimiento están algo más detalladas y estructuradas. En ambos casos el modelo de gestión del conocimiento es grupal o colectivo. Esto permite compartir lo que cada uno sabe y sus mejores prácticas y al mismo tiempo consultar lo que se necesita saber. Además, se está impulsando un tipo de aprendizaje colaborativo a través de la creación de las figuras de experto y dinamizador.

En Orange, tratan de adaptar la evolución del modelo digital a las actividades presenciales haciéndolo más flexible y eficiente donde las personas que se forman son partícipes de las decisiones que se toman. Los instructores se encargan de crear un entorno donde el empleado es protagonista de su formación.

La gestión del conocimiento de ambas Universidades gira en torno al colectivo, al grupo, e impera la unidad como grupo de cara a la consecución de la misión de la empresa. Además, sus modelos de gestión van encaminados al empleo de métodos y técnicas que favorezcan el desarrollo y aprendizaje grupal.

8. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han revisado diferentes definiciones del coaching y se ha propuesto una definición más amplia y de síntesis. Concluimos así que el coaching puede ser entendido como un proceso a través del cual el instructor ofrece sus conocimientos al instruido durante un período de tiempo con el fin de hacerle crecer personal y profesionalmente. El instructor hará de guía durante el tiempo que dure el proceso y transmitirá gracias a su experiencia y mediante el empleo de técnicas adecuadas, los conocimientos oportunos que servirán al resto para adaptarse al entorno del que estén rodeados.

Entre las innumerables opciones que existen a la hora de aplicar coaching, los métodos o técnicas grupales están adquiriendo cierta relevancia en los últimos años debido a los innumerables beneficios que presenta. Cada vez son más las empresas que recurren a esta forma de coaching grupal debido a que las opciones individuales presentan ciertas limitaciones y, sobre todo, debido a la importancia que supone el factor humano y el trabajo de equipo hoy en día para las organizaciones donde se tienen en cuenta tanto los vínculos existentes entre ellos como la posibilidad de transmitir experiencia y conocimiento desarrollando estas técnicas juntos.

En paralelo al desarrollo del coaching grupal, las Universidades Corporativas irrumpen con fuerza y, las organizaciones, ven en estas entidades una manera de explotar el recurso humano que mejore el rendimiento de la empresa a través del estudio, análisis y aplicación de diferentes programas y técnicas para llevar a cabo de manera grupal con los empleados de la empresa.

A partir de los ejemplos que hemos visto en la aplicación práctica de dos reputadas empresas, podemos concluir que las Universidades Corporativas pueden ser consideradas como una forma de coaching grupal debido al empleo de técnicas o métodos que desarrollan el aprendizaje colectivo que permite atender a las necesidades de formación de un grupo con una misión en común, a través de proyectos de equipo y de proporcionar feedback entre los integrantes de un proceso de formación que consigue intercambiar conocimiento y experiencia.

9. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, O. (2016): "Lo que es y lo que no es una universidad corporativa", *eEconomista*. Disponible en <https://ecoaula.eleconomista.es/universidades/noticias/7742607/08/16/Lo-que-ES-y-lo-que-no-es-una-universidad-corporativa.html> [consulta: 29/12/2018].

Alles, M. (2009): *Construyendo talento*. Editorial Granica, Buenos Aires.

Area, M. y Adell, J. (2009): eLearning: Enseñar y Aprender en Espacios Virtuales.

Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet, pp. 391-424. Disponible en <http://andremalraux.edu.pe/wpblog/wp-content/uploads/2016/10/eLearning.pdf> [consulta: 25/01/2019].

Arsuaga, E., Ortíz, M., Picaso, L. Y Zappino, R. (2008): Un estudio sobre la utilización del coaching en las empresas españolas. *Market Coaching*, nº2, pp. 18-21.

Baladrón, A. y Correyero, B. (2013): "Universidades corporativas: ¿un actor emergente en la educación superior en España?", *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, vol.10, nº2, pp 22-26 (ed.), *Universitat Oberta de Catalunya*.

Bisquerra, R. (2008): "Coaching: un reto para los orientadores". *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 19, nº2, pp.163-170.

Bou, J. (2009): *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*. Editorial Club Universitario, Alicante.

Cogorno, E. (1979): *Teoría y técnica de los nuevos contratos comerciales*. Editorial Meru, Buenos Aires.

Contreras, I. (2006): Análisis de la Rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial*, nº1, pp. 13-28.

Chamorro, S. (2015): «Técnicas de coaching para motivar a tu equipo», Deusto Formación. Disponible en <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/tecnicas-coaching-para-motivar-tu-equipo> [consulta: 13/05/2018].

Del Pozo, E. (2014): «4 Técnicas coaching para gestionar equipos», Creatia Business. Disponible en <https://creatiabusiness.com/4-tecnicas-coaching-para-el-gestionar-equipos/> [consulta: 09/05/2018].

Dolan, S. (2012): *Coaching por valores*. Editorial LID, Madrid.

Ferrer, E. (2009): Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas. *Capital Humano: Suplemento Formación Y Desarrollo*, nº232, pp. 70-72.

- Ferrer, J. (2006): *Descubriendo con mi coach*. Editorial Díaz de Santos, Madrid
- Goldvarg, D. y Perel, N. (2016): *Mentor coaching en acción*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Hawkins, P. (2012): *Coaching y liderazgo de equipos*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- International Coach Federation España: “Definición del coaching según ICF”. Disponible en <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana> [consulta: 05/04/2018].
- Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2009): El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, nº15, pp. 36-45.
- La Bandera, C. y Villarreal, E. (2007): La formación de ejecutivos mediante la transmisión de experiencias de exdirectivos retirados: hacia la construcción de un nuevo paradigma empresarial. *Red Internacional de Investigadores*, nº 1, vol. 1, pp. 1-19.
- Marín, T. (2011): *El coaching en la empresa*. Editorial Lulu, Barcelona.
- Munera, I. (2017): «Cuando la Universidad se encuentra en la oficina», *El Mundo*. Disponible en <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/05/11/58ebc104ca47415b488b4631.html> [consulta: 27/12/2018].
- Muradep, L. (2009): *Coaching para la transformación personal*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Narváez, E. y Reyes, G. (2018): “Gestión de recursos humanos”. Disponible en <http://repositorio.unan.edu.ni/8583/1/18829.pdf> [consulta: 21/01/2019].
- Página Web Gas Natural Fenosa. Disponible en https://www.naturgy.com/personas/universidad_corporativa [consulta: 29/12/2018].
- Página Web Orange. Disponible en <https://acercadeorange.orange.es/somos-responsables/comprometidos-nuestros-empleados/empleador-referencia/index.html> [consulta: 29/12/2018].
- Payeras, J. (2004): *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Peñalver, A. (2008): “Universidad Corporativa, un modelo para el aprendizaje global”, *Tendencias de formación*, nº 223, pp.134-136.
- Pérez, V. et al. (2018): Coaching: una nueva perspectiva organizacional. *Revista científica FAEX*, nº13, pp. 134-157.

Sans, M. (2012): ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de investigación 3ciencias*.

Sanz, E. (2013): Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. *Effective Management*, nº311, pp. 1-8.

Soler, M. (2013): Mentoring: *Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Suárez, A. (2014): *Qué es el coaching*. Editorial Amazon, Europa.

Udaondo, M. (2014): *Tú eres tu coach*. Editorial LID, Madrid.

Useche, M. (2004): El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, nº 105, vol. III, pp. 125-132.

VV.AA (2014): Universidades Corporativas. 10 casos de éxito. Editorial, Universidad Oberta de Catalunya. Disponible en http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/37665/book/OEBPS/ch06.xhtml#ch_6.1 [consulta: 03/01/2019].

Vicaya, P. y Uribe, E. (2014): Monografía para optar el título de Especialista en gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/Aportes%20de%20la%20Universidad%20Corporativa%20a%20la%20ventaja%20competitiva%20de%20las%20organizaciones%20en%20Colombia.pdf?sequence=1> [consulta: 24/01/2019].

Viltard, L. (2013): Universidad Corporativa. Una explicación de su existencia. *Palermo Business Review*, nº10, pp. 73-100.

Whitmore, J. (2003): *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Empresa, Barcelona.