



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Coaching y emprendimiento: aplicación del
coaching al fomento del emprendimiento

Curso académico 2016/2017

ALUMNO: Germán Sánchez Soriano

TUTOR: Sergio Galiana Escandell

ÍNDICE

I.	RESUMEN.....	4
II.	JUSTIFICACIÓN.....	5
III.	INTRODUCCIÓN.....	6
IV.	HIPÓTESIS/OBJETIVOS.....	9
V.	METODOLOGÍA.....	10
VI.	MARCO TEÓRICO.....	11
	BLOQUE I. EMPRENDIMIENTO.....	11
1.	INTRODUCCIÓN.....	11
2.	SINOPSIS DEL FENÓMENO EMPRENDEDOR.....	12
2.1.	Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras.....	12
2.2.	Actividad emprendedora y sus características.....	17
2.3.	Aspiraciones de la actividad emprendedora.....	30
	BLOQUE II. COACHING Y OTRAS METODOLOGÍAS.....	36
1.	¿QUÉ ES EL COACHING?.....	36
2.	ORIGEN DEL COACHING.....	37
3.	TIPOS DE COACHING.....	38
3.1.	COACHING DEPORTIVO.....	38
3.2.	COACHING PERSONAL.....	39
3.3.	COACHING EDUCATIVO.....	40
3.4.	COACHING DE EQUIPOS.....	40
3.5.	COACHING EMPRESARIAL.....	41
3.6.	COACHING EJECUTIVO.....	44
4.	CUALIDADES DE UN COACH EFICAZ.....	50
5.	REQUISITOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL COACHING.....	51
6.	HERRAMIENTAS ESENCIALES.....	52
7.	¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?.....	56
7.1.	DIFERENCIAS COACHING Y CONSULTORÍA.....	56
8.	¿QUÉ ES EL MENTORING?.....	56
8.1.	DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING.....	57
VII.	APLICACIÓN DEL COACHING AL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO: ANÁLISIS DE CASOS.....	58
a.	Desde la perspectiva de los Expertos.....	58
b.	Desde la perspectiva de los Emprendedores.....	65
c.	Ejemplos de programas de Éxito.....	71
VIII.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	77
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	83
X.	ANEXOS.....	85

I. RESUMEN

En este trabajo fin de grado se analiza cómo el coaching junto con otras metodologías, puede incidir en el proceso emprendedor. El coaching es una metodología relativamente nueva que tiene una gran importancia debido a las herramientas que utiliza. Sin embargo, en el mundo del emprendimiento, le sigue faltando reconocimiento debido a que es percibido por los emprendedores para temas personales y no para el desarrollo de un proyecto emprendedor. En este trabajo se demostrará como el coaching es complementario con las diferentes técnicas de tutorización actuales, siendo ésta una metodología que, aunque en cierto modo está moda, ha venido para afianzarse dentro del modelo emprendedor.

Debido a que actualmente dentro del mundo del emprendimiento, la forma de tutorización se realiza utilizando una única metodología, ya sea consultoría, mentoring, coaching o asesoramiento técnico, y dado el potencial y complementariedad que tienen todas estas técnicas, se desarrolla como propuesta final, una nueva forma de tutorización dividida en 4 fases, que engloba desde que surge la idea hasta la puesta en marcha de la empresa, utilizando en cada fase una o varias técnicas diferentes.

II. JUSTIFICACIÓN

La razón por la cual realizar este trabajo fin de grado es por el gran interés que me genera tanto el emprendimiento como el coaching. El coaching es una herramienta muy amplia y con diferentes tipos que me parecía interesante estudiar. Por otra parte, el emprendimiento es la materia en la cual me encuentro actualmente trabajando y en la que me gustaría seguir dedicándome en un futuro. Detectaba que el coaching no se utilizaba mucho en el ámbito del emprendimiento y que se utilizaba más en el ámbito empresarial. El hecho de analizar cómo se puede integrar el coaching dentro del mundo del emprendimiento es lo que me motivó a escoger esta temática para el trabajo fin de grado.



III. INTRODUCCIÓN

Cuando una persona decide emprender y acude a una institución, ya sea pública o privada para recibir apoyo, en estas instituciones se le ayuda bajo la metodología que trabajen ya sea mentoring, coaching, asesoramiento o consultoría. Hasta que se introdujo el mentoring, como forma de apoyo al emprendimiento, solo se recurría al asesoramiento, puesto que no existían otras metodologías. El asesoramiento es un servicio que ofrecen expertos en materias específicas mediante el cual, se indica cómo resolver un problema específico. La entrada del mentoring ha ido cogiendo protagonismo en el mundo del emprendimiento, sin embargo, el coaching sigue siendo la metodología menos utilizada.

El coaching es una metodología relativamente nueva, ya que es en 1992 cuando John Wihtmore funda la primera escuela de coaching. Aunque este momento es en el que por primera vez se le pone nombre a lo que actualmente se conoce como coaching, tiene un origen mucho más antiguo.

Una de las referencias a destacar del coaching, es la Mayéutica de Sócrates. Sócrates consideraba que no solo hay que enseñar, sino que aprender y que es ahí donde está el éxito. Además de ésta, existen otras teorías sobre el origen del coaching.

Sin embargo, pese a que el coaching tiene un origen difuso, todas contienen el mismo mensaje, acompañar a una persona a que consiga sus objetivos por sí misma bajo el apoyo del coach.

En la actualidad existen muchos tipos de coaching como es el coaching educativo, el coaching deportivo o el coaching personal. Para la realización de este trabajo se ha decidido focalizar principalmente en el coaching ejecutivo y coaching empresarial, que son los tipos de coaching que están más estrictamente relacionados con el emprendimiento.

El estudio del coaching junto con las otras metodologías conforma uno de los dos bloques de estudio en este trabajo fin de grado. El otro bloque analizado es el bloque del emprendimiento.

El emprendimiento conlleva desde que se reconoce, aparece o se detecta una oportunidad de negocio hasta que finalmente se lleva a cabo y pasa de idea o proyecto a ser una realidad, una empresa.

El mundo del emprendimiento es muy amplio por tanto, en este trabajo, se pretende contextualizar los aspectos más importantes para poder entender todo lo que conlleva al emprendimiento.

En este aspecto no se ha entrado a analizar cuáles son los diferentes tipos de emprendimiento que existen como puede ser el emprendimiento social o el emprendimiento sostenible, si no que se ha realizado una radiografía de cómo se encuentra actualmente el emprendimiento en España, cual es el perfil que tienen los emprendedores y cuáles son sus problemas para llevar a cabo un proyecto emprendedor.

El estudio de estos dos grandes bloques ha sido reforzado con entrevistas realizadas tanto a expertos como a emprendedores, ya que son estos quienes viven en primera persona cuales son los principales problemas que tienen y cuáles son las dificultades a las que se enfrentan para llevar a cabo un proyecto empresarial.

La realización de este trabajo surge con el objetivo de descubrir como el coaching puede ser una herramienta clave para potenciar el emprendimiento.

El marco teórico está dividido en dos grandes bloques, coaching y emprendimiento.

Además, se ha realizado trabajo de campo en el que se han realizado entrevistas a emprendedores que han sido premiados por sus proyectos, así

como a expertos de reconocido prestigio que viven en continuo contacto con el mundo emprendedor.

La comunidad valenciana es una de las comunidades autónomas donde se encuentran algunas de las aceleradoras de empresas más relevantes de España, como son La Nau de la Innovació de la UMH y Lanzadera de Juan Roig. También, se han tenido en cuenta dos programas de emprendimiento que se ejecutan a nivel nacional en más de 50 ciudades, que son Yuzz que pertenece a Santander Universidades e Iniciativa Emprendedora de la Escuela de Organización Industrial.

Finalmente, tras haber estudiado todos los aspectos descritos anteriormente, el trabajo concluye con una nueva propuesta de tutorización, que de ser implantada en las instituciones de apoyo al emprendedor, revolucionaría la forma de tutorización actual.



IV. HIPÓTESIS/OBJETIVOS

Este trabajo fin de grado nace con el propósito de analizar cómo, a través del coaching, se puede fomentar, estimular, mejorar o potenciar el emprendimiento. Aunque se pretenda que esta mejora se realice a través del coaching no significa que se tenga que realizar únicamente a través de éste, olvidando las otras metodologías ya existentes. Para poder analizar de qué forma puede incidir el coaching a través del emprendimiento se ha tratado de validar las siguientes hipótesis:

- El emprendimiento se encuentra actualmente en auge.
- Los emprendedores tienen problemas para llevar a cabo sus proyectos empresariales.
- No hay cultura emprendedora en España.
- A través del coaching se resuelven los problemas existentes para el desarrollo de habilidades sociales, comunicación y liderazgo, tanto en emprendedores como en empresarios.
- El coaching es una metodología que es conocida tanto por parte de los emprendedores como de los empresarios y formadores.
- El coaching es una herramienta complementaria a las ya existentes.
- Se puede llevar a cabo una técnica mixta entre coaching y mentoring para el desarrollo de proyectos empresariales.
- El coaching no debe enfocarse en el desarrollo del proyecto empresarial si no en lo que rodea a este.
- El coaching es fruto de una moda.
- El coaching es una metodología importante para la motivación para que los emprendedores lleven a cabo su proyecto.

V. METODOLOGÍA

La metodología que se ha utilizado para la realización de este trabajo fin de grado sobre “Coaching y emprendimiento: aplicación del coaching al fomento del emprendimiento” ha sido diferente en función de la fase que se trate.

Para el marco teórico se han consultado diversos libros específicos para cada apartado abordado.

Sin embargo para la “Aplicación del coaching para el fomento del emprendimiento: Análisis de casos” la metodología empleada ha sido más diversa. Tanto para analizar la perspectiva de expertos como de emprendedores, se han realizado 10 entrevistas en profundidad, las cuáles con el permiso del experto o emprendedor han sido grabadas. Estas entrevistas han sido en su mayoría realizadas presencialmente. Las que no se han podido realizar presencialmente, se han realizado mediante correo electrónico, Skype o llamada telefónica.

Por último, para el análisis de los casos de éxito, se han analizados las webs de las entidades organizadoras de los programas Yuzz, Lanzadera e iniciativa emprendedora, donde se encuentran todos los contenidos y datos necesarios para el análisis. También se ha solicitado información por correo electrónico y en un caso se proporcionaron datos internos no publicados.

En definitiva, se han utilizado tanto fuentes de información primarias como secundarias.

VI. MARCO TEÓRICO

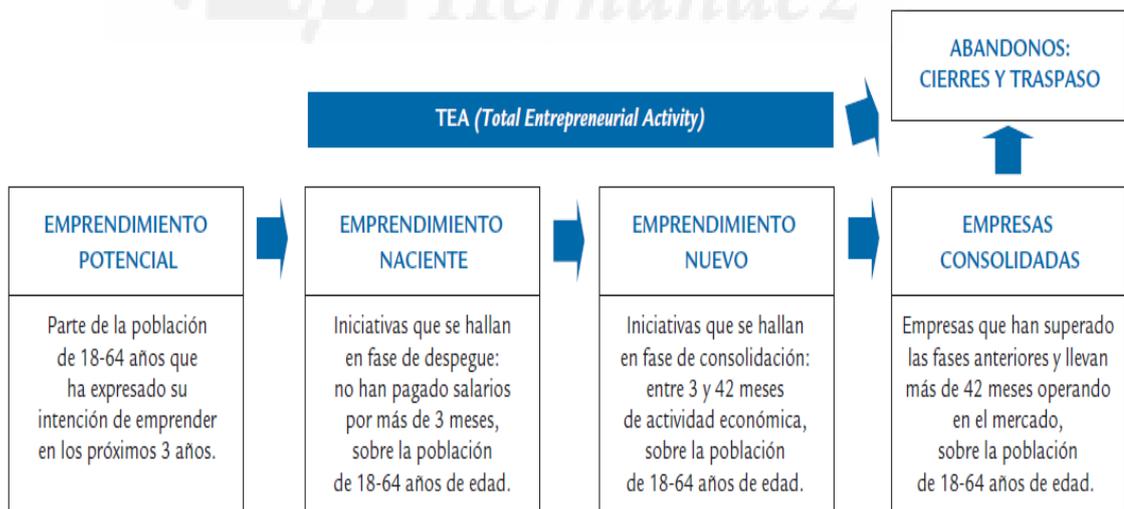
Para el entendimiento de este trabajo sobre “coaching y emprendimiento: aplicación del coaching al fomento del emprendimiento”, hay que tratar por separado los términos, es decir, analizar por una parte el emprendimiento y todo lo que está relacionado con el mismo y por otra parte, que es el coaching con la explicación de los tipos de coaching más relevantes y sus distintos usos y aplicaciones.

BLOQUE I. EMPRENDIMIENTO.

1. INTRODUCCIÓN.

Para analizar la parte del trabajo relacionada con el emprendimiento, se va a partir de Global Entrepreneurship Monitor (en adelante como GEM). El GEM es un informe a nivel nacional e internacional sobre la actividad emprendedora.

Partiendo del informe elaborado por el GEM, el emprendimiento se entiende como un proceso en el que inicia desde que surge la idea, se crea, y se consolida en un periodo superior a los 3 años y medio. Este proceso emprendedor se puede ver en la figura 1.1 elaborada por el GEM.



2. SINOPSIS DEL FENÓMENO EMPRENDEDOR

El emprendimiento surge cuando se reconoce, se descubre o se genera una oportunidad de negocio, a través de la cual se obtiene beneficios. El emprendimiento está condicionado en función de las características del emprendedor/a y de cómo pueden ser sus habilidades y estilo de vida entre otras. Con el tiempo, estas condiciones pasan a ser valores, percepciones y aptitudes de una población vinculada a la actividad emprendedora.

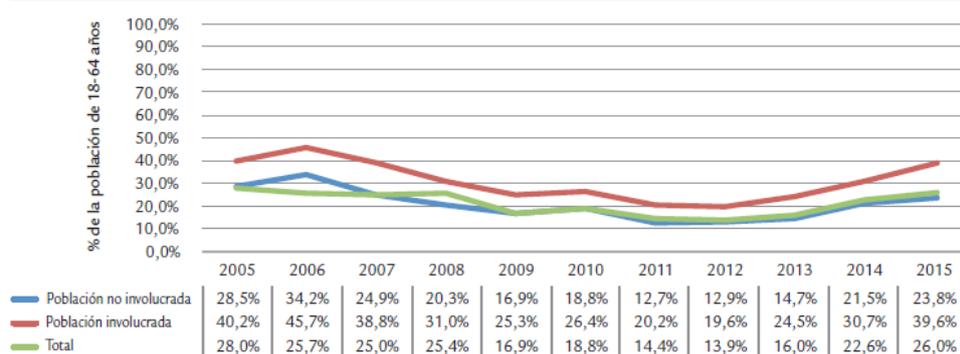
En este apartado, se tratarán como han ido evolucionando estas percepciones, valores y aptitudes de la población española centradas en un rango de edad de entre 18 y 64 años.

2.1. Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras.

2.1.1 La percepción de la población española sobre sus valores y aptitudes para emprender.

La principal razón del emprendimiento viene dada por la identificación de una oportunidad de negocio, o por crear una necesidad en el mercado. En 2015, según el informe del GEM, el 26% de la población española había encontrado una oportunidad para emprender en los siguientes 6 meses, como se puede observar en el gráfico 1.1.1.

Gráfico 1.1.1. Evolución de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses



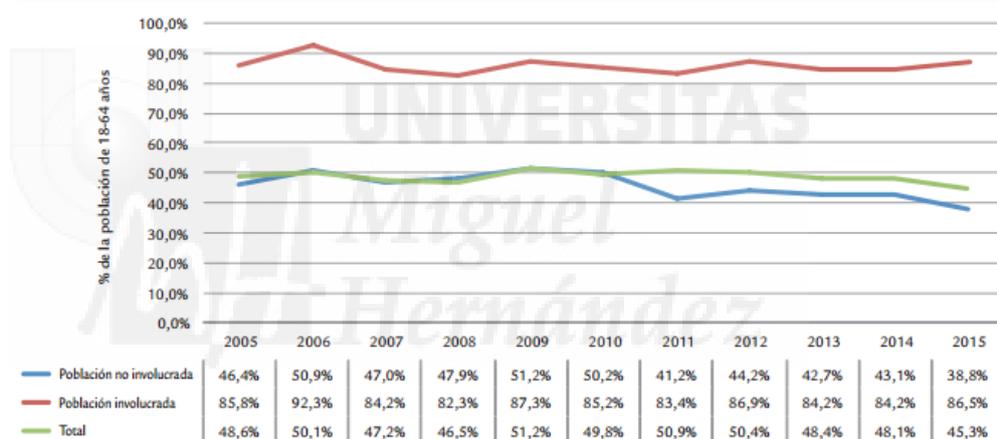
Fuente: GEM España, APS 2015.

La población involucrada en el emprendimiento que ha percibido una oportunidad de emprender en los próximos 6 meses representa un 39'6%. Esta cifra ha aumentado con respecto al año anterior donde la población involucrada en el emprendimiento que había percibido la oportunidad de emprender representaba a un 22'6%. Desde 2005

hasta 2012 la tendencia del emprendimiento ha ido disminuyendo, siendo a partir de 2013 donde esta tendencia vuelve a crecer hasta hoy. La tendencia decreciente de 2005 a 2012 puede que, entre otras causas, se haya visto afectada por la crisis económica que está sufriendo España, correspondiendo este periodo en concreto, los peores años de la crisis.

Un elemento a tener muy en cuenta en lo que se refiere al emprendimiento es el conocimiento o el capital humano del emprendedor para superar las barreras de entrada, tanto individuales como las del mercado. El capital humano hace referencia a los conocimientos, habilidades y experiencias previas que son importantes a la hora de constituir un negocio.

Gráfico 1.1.2. Evolución de la percepción de posesión de conocimientos, habilidades y experiencias para emprender



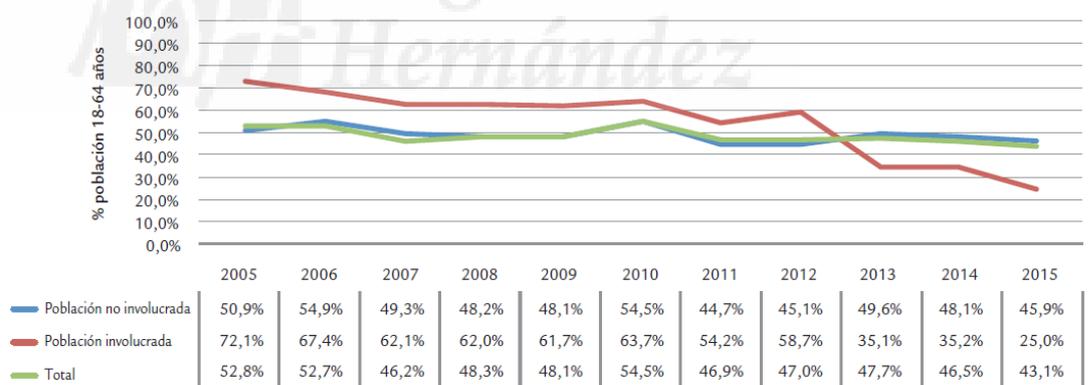
Fuente: GEM España, APS 2015.

Como se puede observar en el gráfico 1.1.2 en 2015, un 45'3% de la población total española percibe que se encuentra en posesión de conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para emprender. También se observa que en 2015 se encuentra el dato más bajo sobre la percepción de conocimientos y habilidades en los últimos 10 años, siendo desde 2011 una tendencia bajista.

Los riesgos que asume el emprendedor en las distintas fases del emprendimiento, como el miedo al fracaso, es otro de los elementos a tener en cuenta a la hora de emprender. El miedo al fracaso es uno de los mayores obstáculos que encuentra el emprendedor a la hora de iniciar la actividad emprendedora ya que va a tener que elegir

entre diferentes opciones que tienen riesgo. La elección de la alternativa vendrá determinada por elegir la opción que permita obtener las expectativas asumiendo el riesgo que hay en ella, que en términos generales, será la que menos riesgo percibido tenga, aunque esto no tiene por qué ser siempre así. Se elegirá una estrategia o decisión con un riesgo muy alto si las expectativas de la elección son muy superiores al riesgo, o en función de la capacidad que tenga el emprendedor para asumir dicho riesgo. Algo muy destacable en este sentido es que el miedo al fracaso en las personas involucradas en la actividad emprendedora en los últimos 10 años tiene una tendencia bajista como se observa en el gráfico 1.1.3. En 2005, la percepción del miedo al fracaso como un obstáculo para el emprendimiento representaba un 72,1% mientras que en 2015 representa un 25%. Destacar que es una bajada muy importante de casi un 50% en las personas involucradas en el emprendimiento, mientras que en la población total esta bajada solo representa a un 10%.

Gráfico 1.1.3. Evolución de la percepción del miedo al fracaso como un obstáculo para emprender

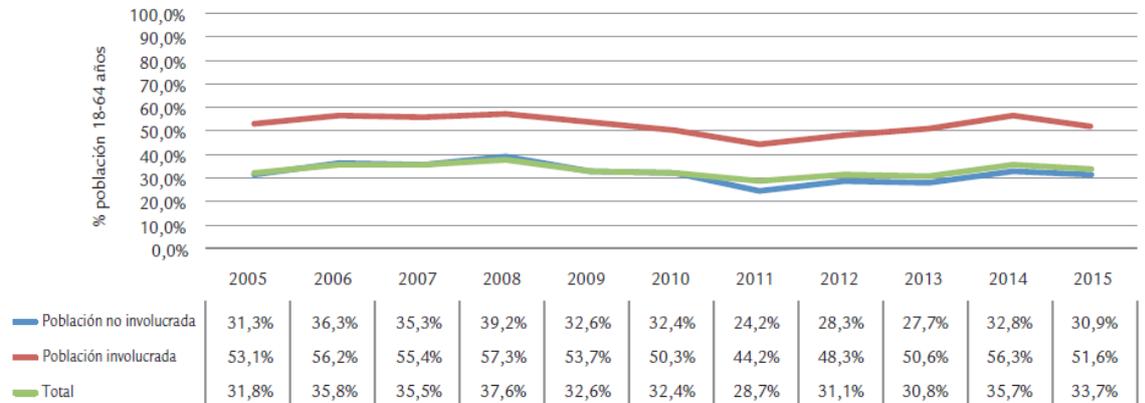


Fuente: GEM España, APS 2015.

Esta tendencia a la baja quiere decir que, cada vez más, los emprendedores conocen cuales son los riesgos y dificultades que pueden encontrar a lo largo de la actividad emprendedora y están dispuestos a asumirlo porque quieren llevar su proyecto a cabo. Otro aspecto a tener en cuenta son los modelos de referencia. Los modelos de referencia aparecen cuando se detecta la presencia de emprendedores cerca nuestra, lo que da ánimos a emprender, ya que si lo otras personas lo han conseguido también podría hacerlo

“yo”. En el gráfico 1.1.4 se ve como un 51'6% de la población involucrada en la actividad emprendedora ha percibido la creación de empresas en su entorno.

Gráfico 1.1.4. Evolución de la percepción de la existencia de modelos de referencia



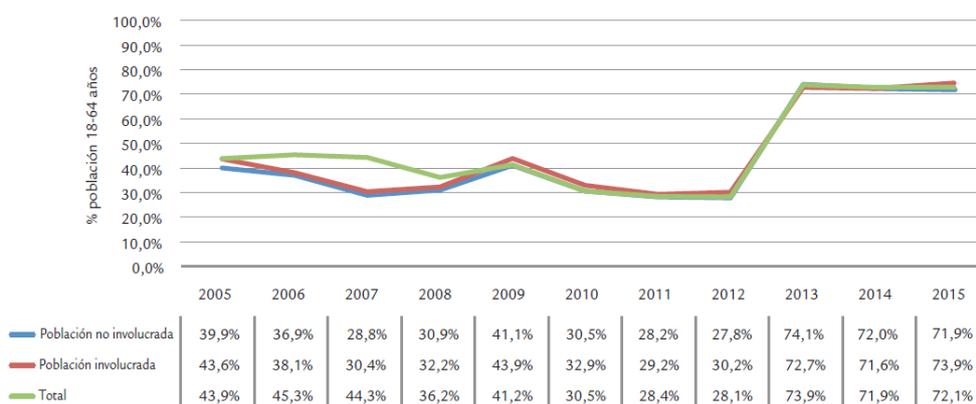
Fuente: GEM España, APS 2015.

2.1.2 Percepción de la población española sobre su cultura y su influencia en el emprendimiento.

El proceso emprendedor en España está influenciado por la cultura del emprendedor, que afecta directa o indirectamente en que el emprendedor finalmente lleve a cabo su proyecto o no. En este apartado se estudian los aspectos socio-culturales que puede influir en el proceso emprendedor.

El hecho de emprender viene dado por las expectativas y los estándares de vida de los individuos, y dependiendo del tipo de economía que se trate, habrá más o menos emprendedores. El gráfico 1.1.5 refleja la evolución sobre la equidad en los estándares de vida en España. Como se puede observar desde 2012, hay preferencia hacia la equidad en los estándares de vida.

Gráfico 1.1.5. Evolución de la opinión sobre la equidad en los estándares de vida en España



Fuente: GEM España, APS 2015.

En cuanto a la evolución sobre si emprender es una buena opción profesional, se observa que sorprendentemente tiene una tendencia a la baja desde 2006 (gráfico 1.1.6.), aunque sí que se puede tener en cuenta que en 2015 una de cada dos personas creen que emprender es una buena opción profesional.

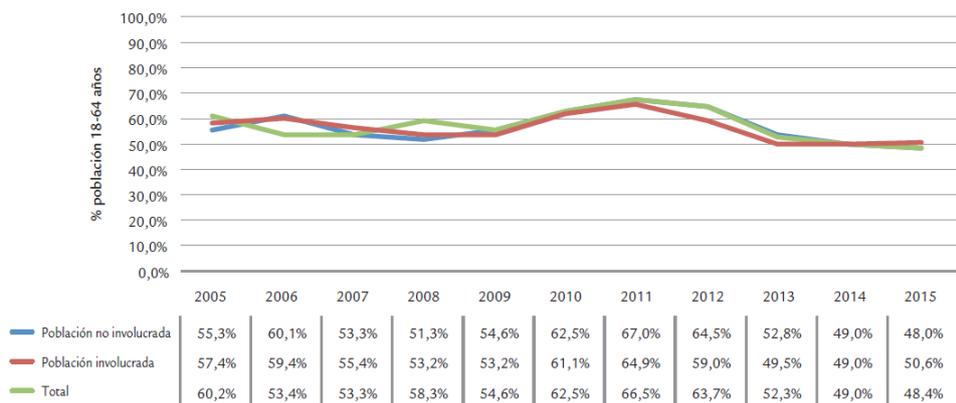
Gráfico 1.1.6. Evolución de la opinión de que emprender es una buena opción profesional en España



Fuente: GEM España, APS 2015.

La evolución anterior puede venir influenciada por la opinión que tiene la población española sobre si emprender brinda estatus social y económico o no. Como se puede observar en el gráfico 1.1.7. La población española percibe que cada vez, da menos prestigio emprender, es decir, que cada vez la sociedad valora menos el éxito empresarial. Esto se debe al coste-beneficio que conlleva emprender al ser una profesión con un riesgo mayor que un trabajo por cuenta ajena.

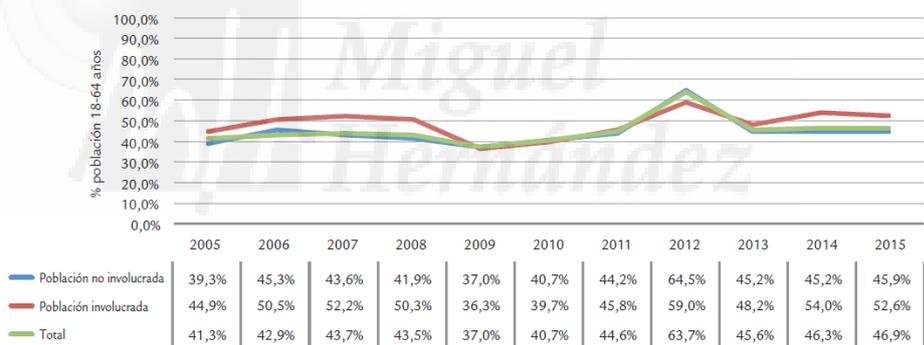
Gráfico 1.1.7. Evolución de la opinión de que emprender brinda estatus social y económico en España



Fuente: GEM España, APS 2015.

Cabe destacar que el papel de los medios de comunicación es muy importante en cuanto a las opiniones y percepciones de la población. El gráfico 1.1.8 muestra que la población opina que los medios de comunicación suelen publicar los casos de éxito en sus zonas de residencia. Alrededor de un 50% de la población reconoce la difusión que realizan los medios de comunicación en este sentido.

Gráfico 1.1.8. Evolución de la opinión sobre la difusión del emprendimiento en medios de comunicación



Fuente: GEM España, APS 2015.

2.2. Actividad emprendedora y sus características

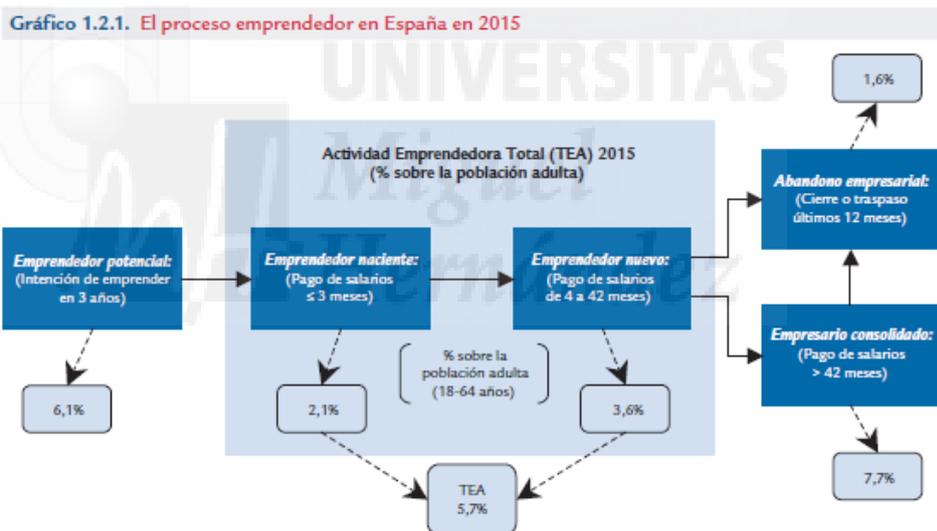
2.2.1. Indicadores del proceso emprendedor.

El proceso emprendedor es el procedimiento que hay desde que se detecta la idea hasta que finalmente se lleva a cabo. Los indicadores a través de los cuales se puede analizar la actividad emprendedora son:

- Según el porcentaje de emprendedores potenciales, los cuales tienen intención de crear una empresa a 3 años vista.

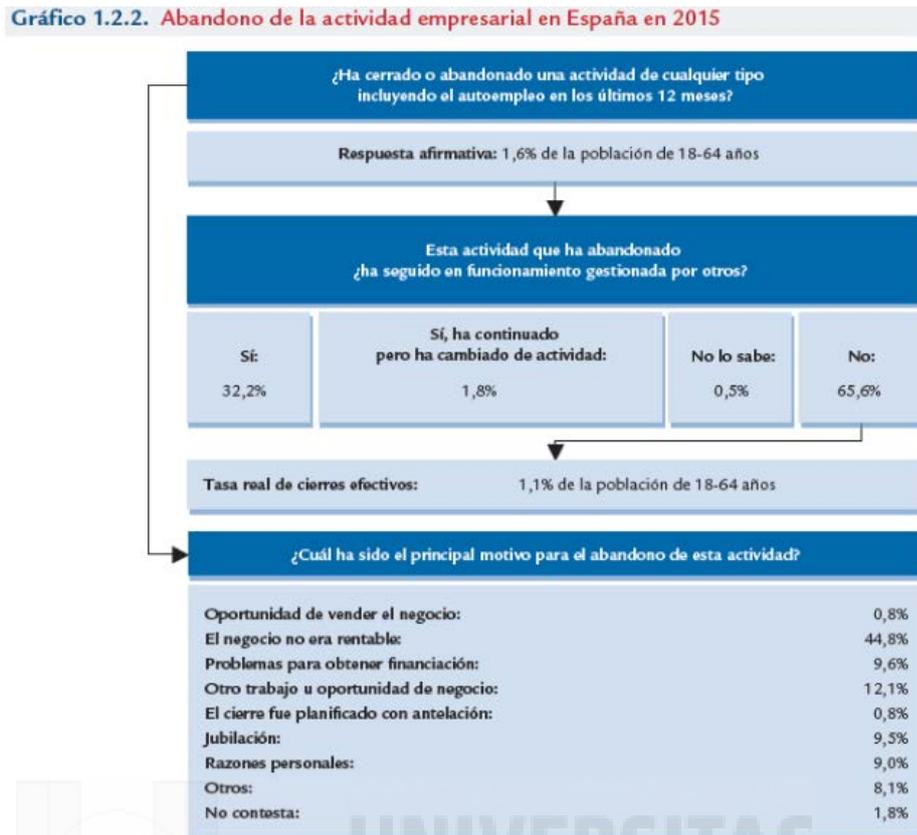
- Nuevos emprendedores que han invertido tiempo y esfuerzo en su proyecto.
- El porcentaje de emprendedores que tienen un negocio y han pagado nominas entre 3 y 41 meses y todavía no se han consolidado.
- TEA (Tasa de actividad emprendedora total). Esta tasa engloba tanto a los emprendedores nuevos como a los que surgen.
- Porcentaje de empresarios consolidados cuya actividad está vigente más de 42 meses.
- Abandono de la actividad emprendedora tras haber cerrado el negocio en el último año.

Los resultados de estos indicadores se pueden comprobar en el gráfico 1.2.1 donde se observa que de los emprendedores nuevos, un 1'6% abandona la actividad y un 7'7% se consolidan.



Fuente: GEM España, APS 2015.

Por otro lado, en el gráfico 1.2.2 muestra que tan solo el 1'1% de los negocios fueron cierres reales, es decir, que tras el cierre por parte del emprendedor no fueron reabiertos por otras personas. La causa más significativa del cierre del negocio, es lógicamente porque este no era rentable. Además de esta, hay 3 razones de peso tras la no rentabilidad del negocio. Estas razones son los problemas para obtener financiación, la jubilación del personal o haber encontrado otro trabajo u oportunidad de negocio.

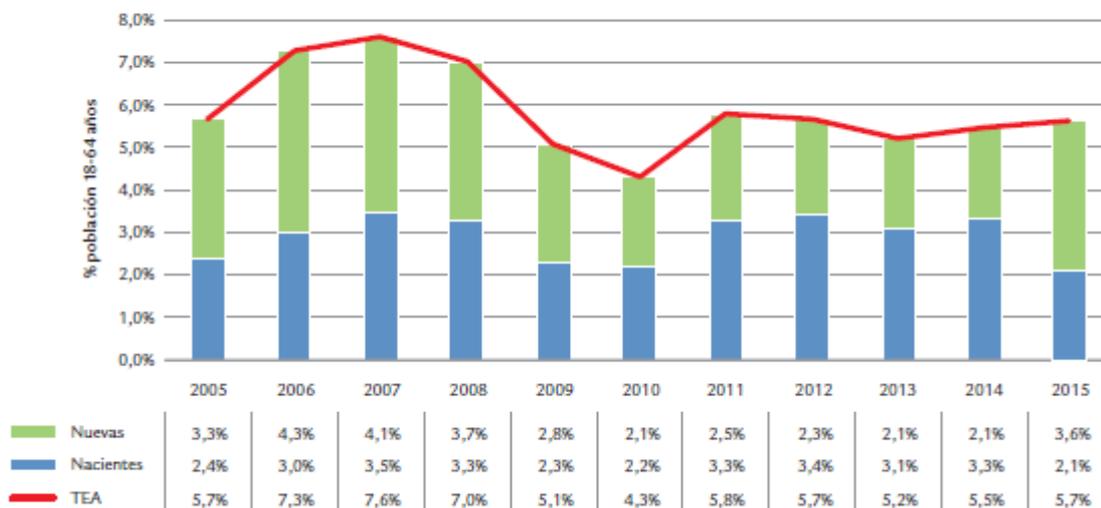


Fuente: GEM España, APS 2015.

2.2.2. Dinámica de la actividad emprendedora.

La evolución de los indicadores del proceso emprendedor ha sufrido altibajos en la última década. En 2014 mientras los abandonos de negocio cayeron, los negocios consolidados, por el contrario, aumentaron. En 2015, los niveles de emprendimiento fueron casi la mitad que en 2012. Sin embargo, cabe destacar que este indicador está por encima que en 2009 con la crisis ya iniciada en España. Tras el incremento de nuevos emprendedores en 2015, se puede extrapolar que en estos momentos, 6 personas de cada 100 están involucradas en el emprendimiento o actividades emprendedoras. En el gráfico 1.2.4 se puede observar la evolución de los negocios nacientes y negocios nuevos en España.

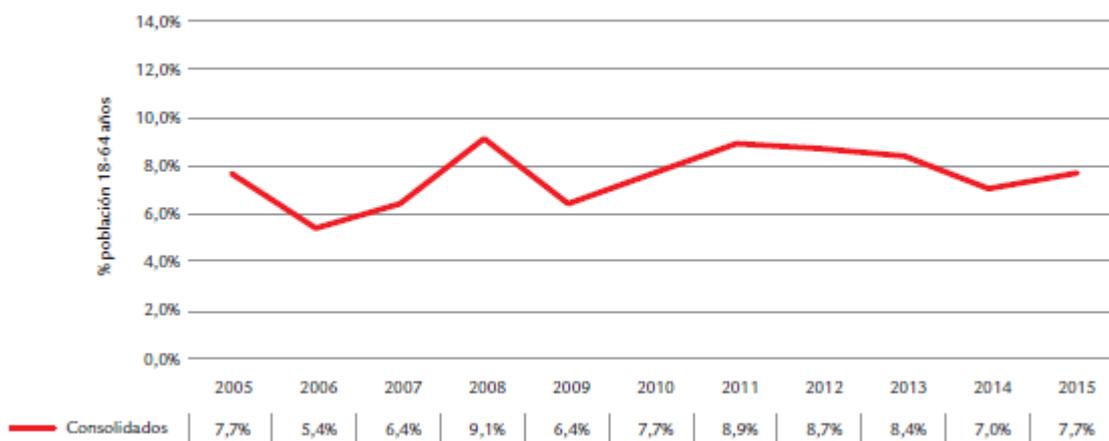
Gráfico 1.2.4. Evolución del índice TEA y del porcentaje de la población de 18-64 años involucrada en negocios nacientes y negocios nuevos en España durante el periodo 2005-2015



Fuente: GEM España, APS 2015.

En España, la población identificada como empresario/a muestra una tendencia positiva, representando un 7,7% en 2015, lo que supone un aumento con respecto a 2014. Este indicador arrastraba una tendencia negativa (gráfico 1.2.5) tras haber pasado de un 8,9% en 2011 a un 7% en 2014. Sin embargo, pese a esta bajada, es en 2015 donde vuelve a crecer, lo que es interesante para la economía española por la creación de empleo que generan.

Gráfico 1.2.5. Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años involucrada en negocios consolidados en España durante el periodo 2005-2015

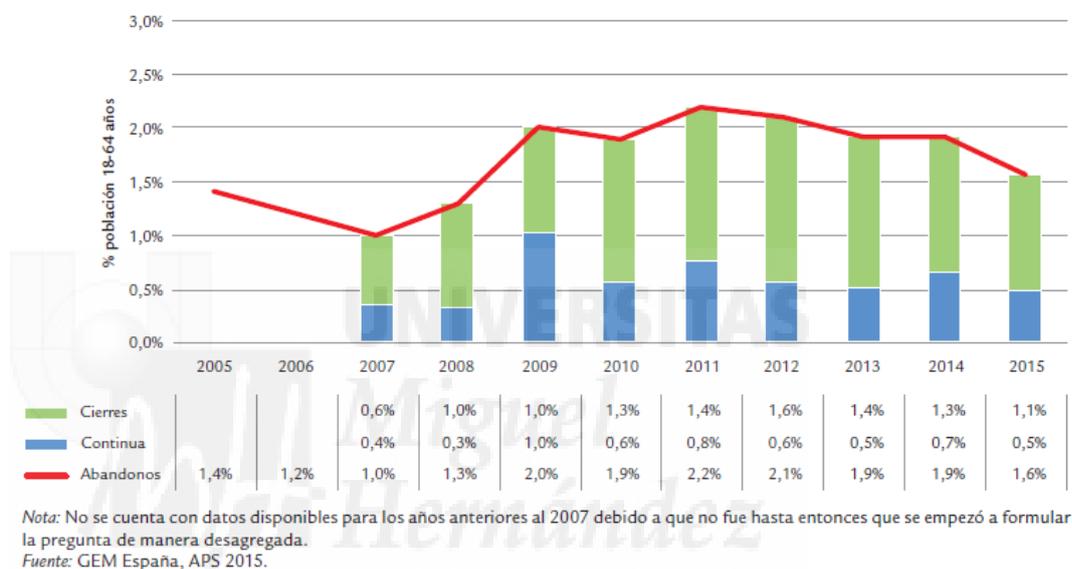


Fuente: GEM España, APS 2015.

Por último, y con apoyo del gráfico 1.2.6 se ve como el porcentaje de personas que han cerrado un negocio en el último año ha disminuido de un 1,9 a un 1,6. Aunque el dato más significativo es que, la tasa de abandono ha decrecido desde 2011 donde se

encontraba su punto más alto, y que por tanto, es una tendencia que se mantiene durante los últimos 5 años, y que significa que las startups que se crean, cuentan con mejores recursos. En el mismo gráfico también se puede observar que de los negocios cerrados en un año, la continuación de la actividad por otra persona ajena tras el cierre del emprendedor es menor al cierre definitivo, es decir, que en la mayoría de casos tras el cierre ya no se ha vuelto a abrir dicho negocio.

Gráfico 1.2.6. Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años que ha abandonado un negocio en los últimos 12 meses en España durante el periodo 2005-2015

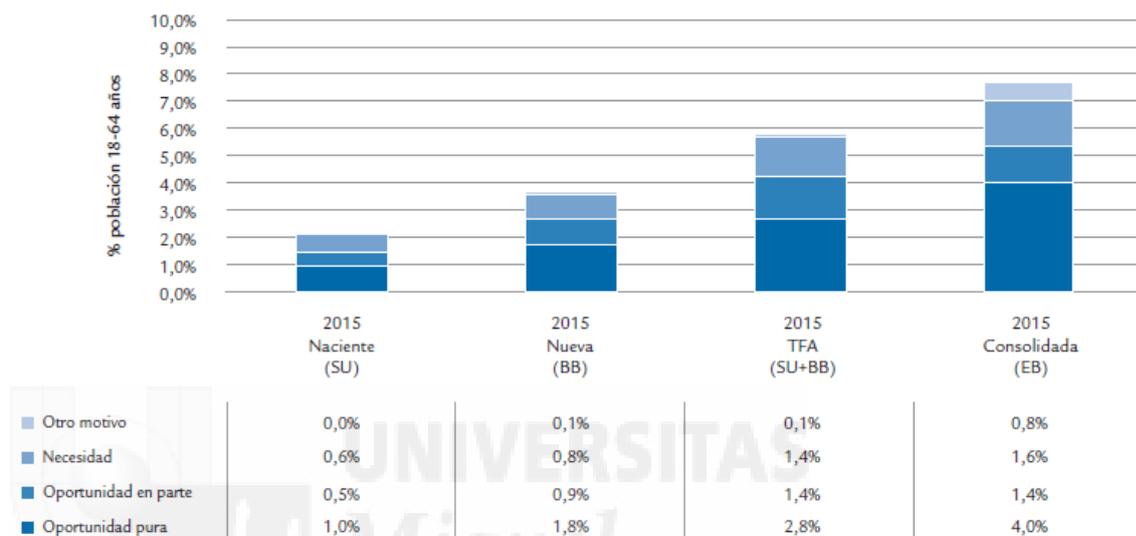


2.2.3. Motivación para emprender: oportunidad vs necesidad.

El motivo por el cual se emprende varía según la persona y según las inquietudes de esta. En este apartado se distinguirá entre la motivación de emprender por necesidad o por haber encontrado una oportunidad para ello. El hecho de distinguir entre estas dos variables es porque en ocasiones, la decisión de emprender viene dada por falta de oportunidad laboral y se necesita tener un puesto laboral, lo que se trataría de emprendimiento por necesidad. Esta distinción explica que, el perfil del emprendedor que lo hace por necesidad, tiene más probabilidad de abandonar su negocio cuando encuentra un trabajo remunerado por cuenta ajena que quien emprende por que ha detectado una oportunidad. El gráfico 1.2.7

muestra diferenciadamente los emprendedores que lo hacen por necesidad de los emprendedores que lo hacen por oportunidad de negocio. En 2015 porcentaje de las personas que emprendieron por haber encontrado una oportunidad de negocio había sido mayor al de haber emprendido por necesidad, independientemente de la fase en la que se encuentre la empresa.

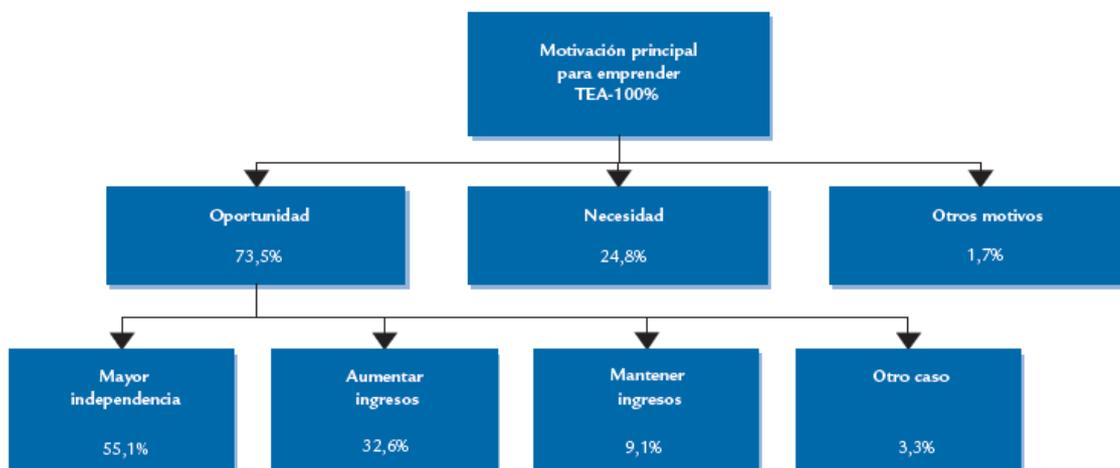
Gráfico 1.2.7. El proceso emprendedor en España en 2015, según el motivo para emprender



Fuente: GEM España, APS 2015.

En resumen, en el gráfico 1.2.8, se observa cómo el 73'5% del TEA en 2015, eran emprendedores que habían decidido emprender por oportunidad mientras que el 24'8% lo había hecho por necesidad. El 1'7% restante de la población entrevistada había decidido emprender por otros motivos ajenos a los descritos. Entre los que emprendieron por oportunidad, se observa que el 55'1% de los emprendedores, buscaban mayor independencia mientras que el 32'6%, emprende para aumentar sus ingresos.

Gráfico 1.2.8. Distribución de la actividad emprendedora total (TEA), en función del principal motivo para emprender



Fuente: GEM España, APS 2015.

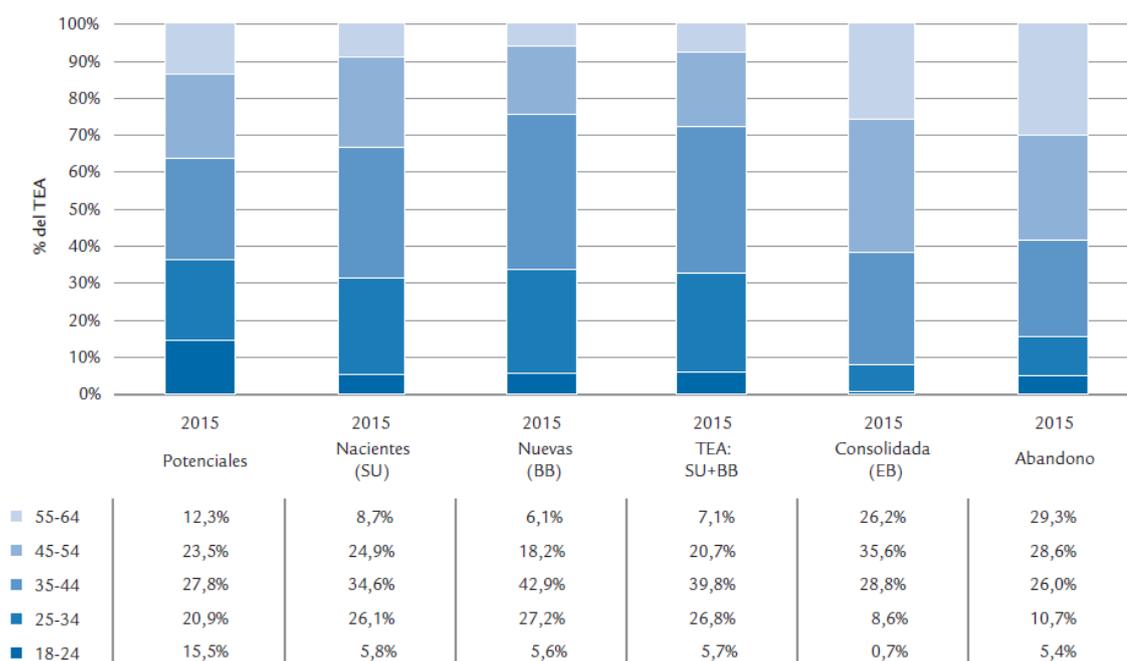
2.2.4. Perfil de las personas involucradas en el proceso emprendedor.

Para entender como es el proceso emprendedor es necesario identificar cuáles son los perfiles de los emprendedores. Para ello se verán las características demográficas principales de los emprendedores. Se entiende como características demográficas el sexo, la edad, el nivel económico y la formación de las mismas.

Edad

La edad de los emprendedores varía según la fase del proceso emprendedor que tratemos. En 2015 aumentó el rango de edad de aquellas personas que querían emprender, sin embargo, no cambió el rango de edad de las personas que están emprendiendo. En 2015 el promedio de edad de los emprendedores potenciales era de 39'4 años, esta edad media había aumentado con respecto a 2014. Si se observa la media de edad de los empresarios ya consolidados, en 2015, la edad media era de 47,8 y la de personas que finalizaron la actividad de la empresa era de 47 años.

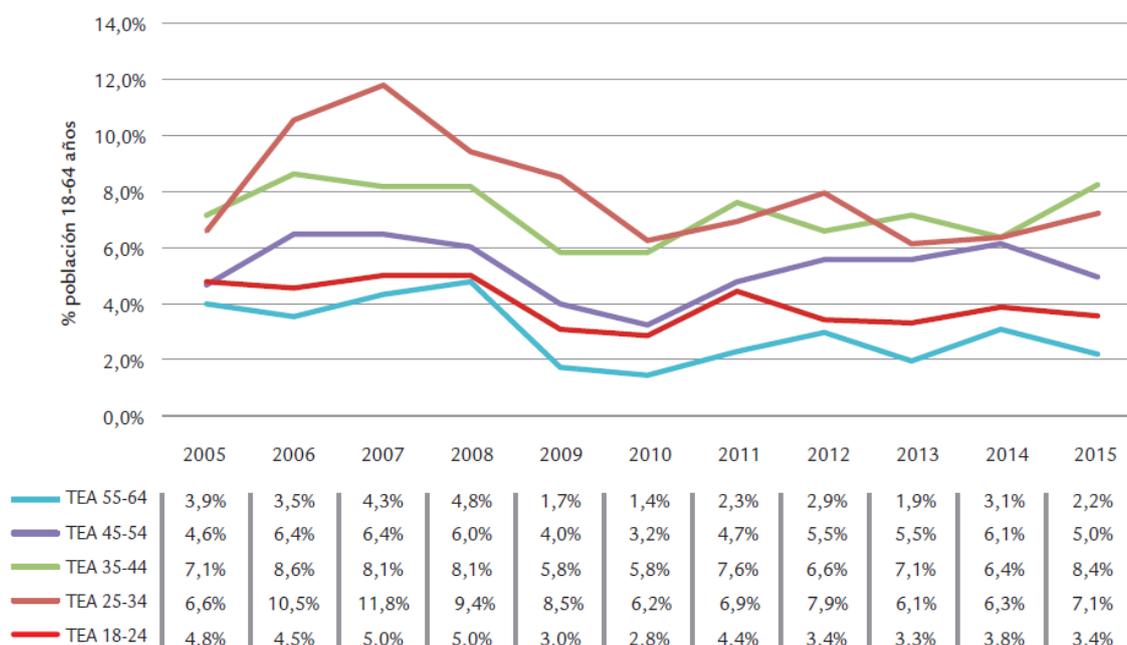
Gráfico 1.2.11. Distribución por edad de los colectivos emprendedores en España en 2015



Fuente: GEM España, APS 2015.

Como se puede observar en el gráfico 1.2.11, es en las primeras fases donde se encuentra mayor representatividad de personas con edad comprendida entre los 35 y los 44 años, siendo en los emprendedores consolidados cuando cambia de tramo de edad al de 45-54 años. Como puede parecer lógico, el abandono se produce, en su mayoría, en el tramo de edad más alto, entre los 55 y los 64 años. Para finalizar con este apartado, en el gráfico 1.2.12 se puede observar la evolución del índice TEA por tramos de edad.

Gráfico 1.2.12. Evolución del índice TEA por edades en España durante el periodo 2005-2015



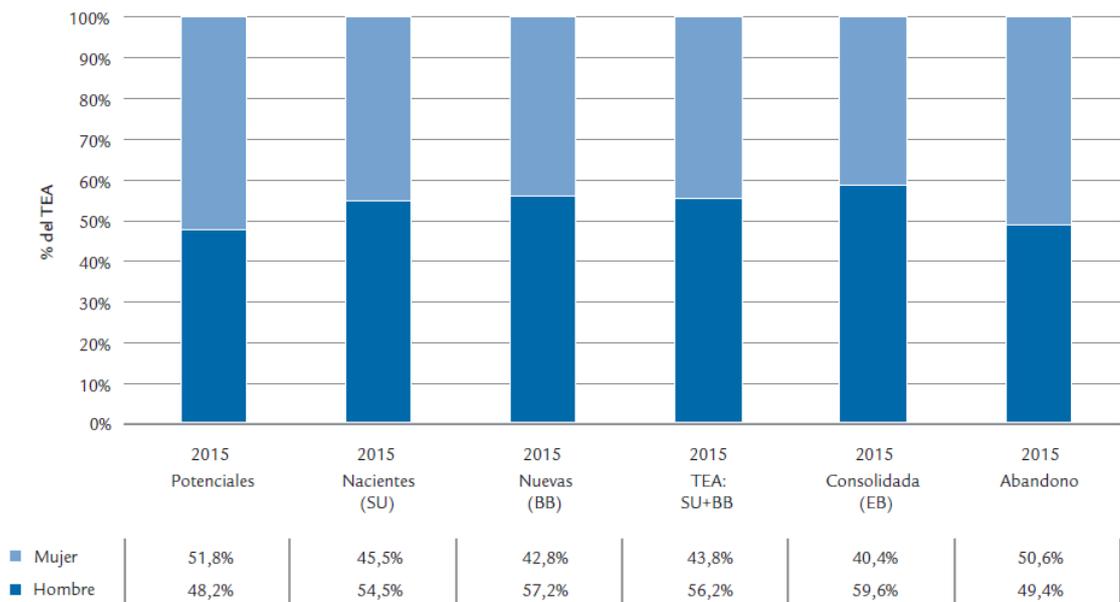
Fuente: GEM España, APS 2015.

De la observación de este gráfico se pueden obtener diversas conclusiones. El emprendimiento en tramos de edad muy jóvenes como es el tramo de entre 18 y 24 años es muy bajo, lo que puede venir explicado por qué todavía no se tiene muy claro cuál es la salida profesional a elegir. Los únicos tramos de edad que crecieron con respecto a 2014 son los que se encuentran entre los 25 y los 44 años. Estos son los tramos de edad más relevantes a la hora de emprender ya que, es importante tener una mínima experiencia previa a la hora de emprender.

Género de los emprendedores

En cuanto al género de los emprendedores, la presencia de hombres en la actividad emprendedora es superior a la de las mujeres. En los emprendedores potenciales las mujeres tienen mayor presencia con un 51'8% (gráfico 1.2.13). Los hombres están más presentes en las fases iniciales y de consolidación, solo siendo superado levemente en el abandono, donde el porcentaje de mujeres es mayor con un 50'6%.

Gráfico 1.2.13. Distribución por género de los colectivos emprendedores en España en 2015

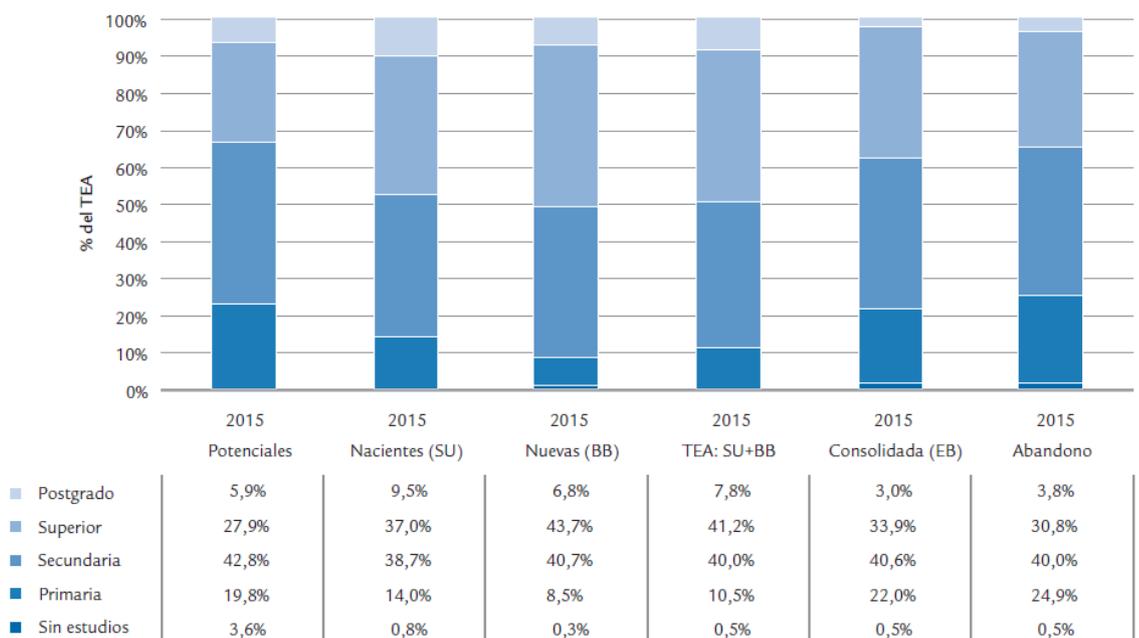


Fuente: GEM España, APS 2015.

Educación

El nivel de educación en las fases iniciales de los emprendedores es mayor que de los emprendedores potenciales o los empresarios consolidados. La formación con la que cuentan los emprendedores no potenciales ni consolidados es formación superior o de postgrado (gráfico 1.2.15.)

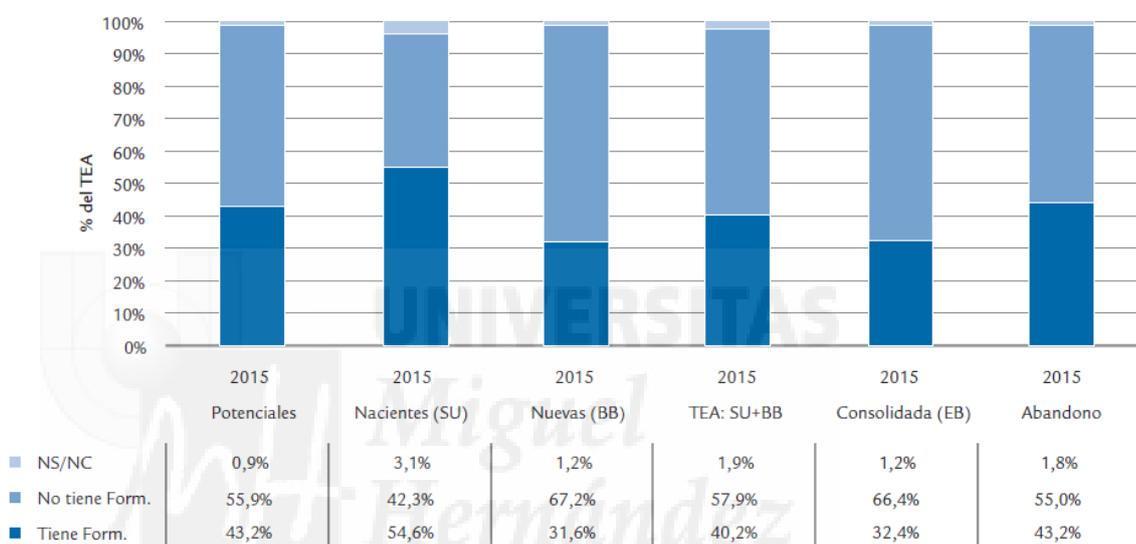
Gráfico 1.2.15. Distribución de los colectivos emprendedores por nivel de educación en España en 2015



Fuente: GEM España, APS 2015.

Como se puede observar, la formación superior representa en el caso del TEA un 41'2% y si en los emprendedores potenciales un 27'9%. Sin embargo, si se pone el foco en la formación menos cualificada, los emprendedores potenciales que tenían como máximo educación secundaria representaban un 42'3%, mientras que en las demás fases representaba un 40% en todos ellos. Para finalizar trataremos la formación específica orientada al emprendimiento con el Gráfico 1.2.16.

Gráfico 1.2.16. Distribución de los colectivos emprendedores en España en 2015, según si cuenta con educación específica para emprender



Fuente: GEM España, APS 2015.

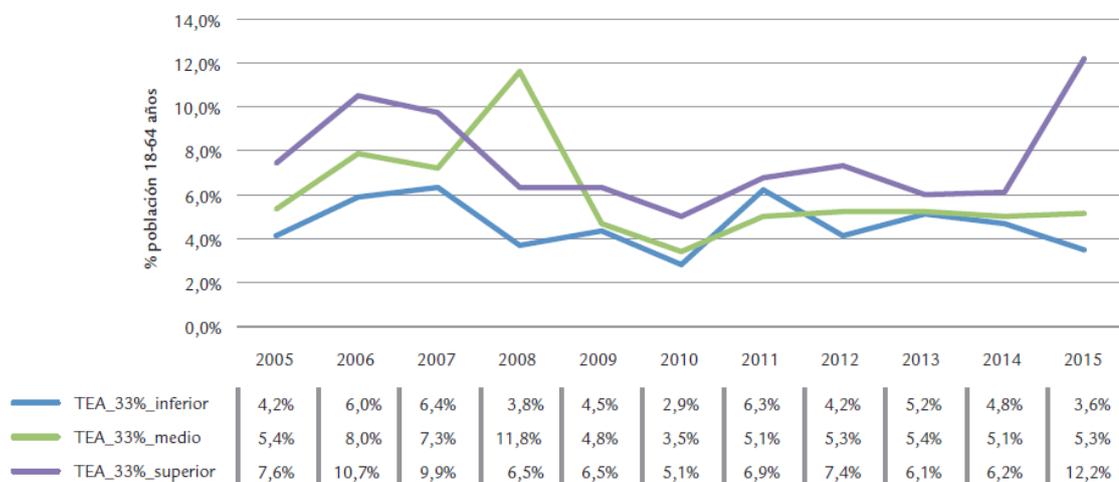
El 43,2% de los emprendedores potenciales tienen formación específica en materia de emprendimiento. Sin embargo, quienes menos formación específica en emprendimiento tienen son los empresarios consolidados que representan a un 66'4% de los empresarios consolidados. Como conclusión final, los emprendedores en fase inicial o en abandono cuentan con mayor formación que los emprendedores consolidados.

Renta

Para iniciar la actividad emprendedora se requiere de financiación ya sea interna o externa. En muchas ocasiones, se suelen utilizar primero las fuentes propias con las que cuenta el emprendedor para

iniciar la actividad, es por ello por lo que el nivel de renta puede ser factor muy determinante a la hora de emprender.

Gráfico 1.2.18. Evolución del índice TEA por nivel de renta en España durante el periodo 2005-2015



Fuente: GEM España, APS 2015.

Como se puede ver en el gráfico 1.2.18, a partir del año 2009 la tendencia ha cambiado siendo en el tercio superior donde más actividad emprendedora se encuentra. Cabe destacar que en 2015 se ve una clara brecha superior entre los niveles inferiores y superiores, es así que la renta superior se ha visto duplicada de 2014 a 2015 hasta un 12,2%.

2.2.5. Financiación del proceso emprendedor.

La financiación es un aspecto clave para cualquier inicio de una actividad emprendedora, sin embargo, no es nada fácil encontrar financiación en las primeras fases que se adecue con lo que el emprendedor está buscando tanto en tiempos, como en formas. Aunque puede que no se adecue a las expectativas del emprendedor, es cierto que existe financiación para cada una de las fases por las que pasa del proceso emprendedor.

Financiación de la actividad emprendedora naciente

La tabla 1.2.1 muestra cuales son las necesidades de financiación que tienen los emprendedores que han puesto en marcha sus empresas en el año 2015.

Tabla 1.2.1. Características y distribución del capital semilla para proyectos de negocio nacientes en España en 2015

	Capital semilla necesario por los proyectos nacientes (€)	Capital semilla aportado por los emprendedores nacientes (€)	Capital semilla aportado por los emprendedores nacientes (%)
Media	55.683	25.494	69,8%
Mediana	17.810	10.000	100,0%
Moda	20.000	5.000	100,0%
Desv. Típica	157.308	62.063	33,7%
Mínimo	300	100	1,0%
Máximo	2.000.000	500.000	100,0%
Percentiles			
10	3.000	2.500	23,1%
20	6.000	3.422	33,3%
30	10.000	5.000	44,4%
40	12.000	6.000	50,0%
50	17.810	10.000	100,0%
60	20.000	12.000	100,0%
70	30.000	20.000	100,0%
80	50.000	25.000	100,0%
90	100.000	40.000	100,0%

Fuente: GEM España, APS 2015.

Los datos que han sido recogidos por el GEM indican que, los proyectos han requerido 55.683€ en 2015.

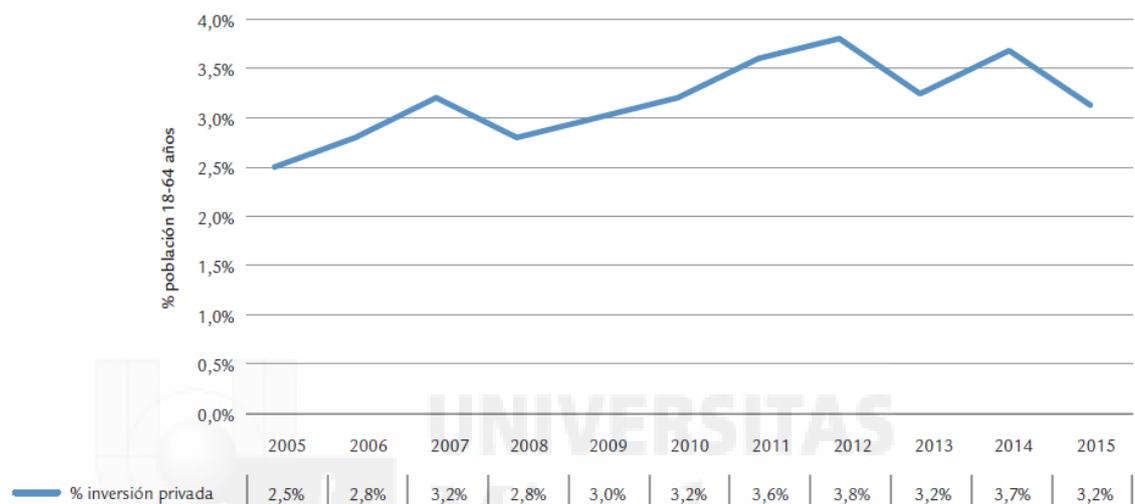
La financiación que necesita cada proyecto varía desde los 300 hasta el millón de euros. Cabe destacar que el 50% de los nuevos proyectos necesitan más de 17.000€ de los cuales, un 20% necesita más de 50.000€. En términos generales, si nos fijamos en la moda, concluimos con que la cantidad más común que necesitaban los nuevos emprendedores para poner en marcha su negocio en son 20.000€. A la hora de iniciar la actividad, el capital que aportan los emprendedores en promedio, representa un 69,8% del total necesario, cantidad que ha aumentado un 7% si se compara con el año anterior. Esto quiere decir que el 50% de los nuevos emprendedores invirtieron, al menos, 10.000€ en su proyecto de su capital. Observando de nuevo la moda, la cantidad más común que aportan los promotores a los proyectos es de 5.000€. Cabe destacar que alrededor de 5 de cada 10 nuevos emprendedores requieren fondos ajenos para iniciar la actividad.

Inversión privada en actividades emprendedoras.

Poniendo el foco en los inversores, los datos recogidos por el GEM muestran que un 3'2% de la población ha actuado como inversor en algún proyecto. Estos inversores no participan en la actividad de los

proyectos, sino que solo ponen capital para que se lleve a cabo el proyecto, del que esperan recuperar la inversión obteniendo mayor suma de dinero de lo que han aportado en la fase inicial. Algunos inversores, además de aportar capital, también aportan conocimientos del sector o una amplia red de contactos de lo que se pueden beneficiar los emprendedores para sus proyectos.

Gráfico 1.2.19. Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años que ha invertido en negocios de terceras personas en los últimos tres años en España durante el periodo 2005-2015



Fuente: GEM España, APS 2015.

El porcentaje de inversores con respecto a 2014 ha disminuido (gráfico 1.2.19) sin embargo, se observa una tendencia creciente durante los años de crisis hasta la actualidad.

Para finalizar este apartado y de manera resumida, la inversión media por parte de los inversores fue de 17.000€, siendo de 500.000€ la mayor inversión.

2.3. Aspiraciones de la actividad emprendedora

En este último apartado se verá resumidamente cuales son las características de los negocios de nueva creación en España, atendiendo a su potencial de crecimiento, su innovación e internacionalización y su actividad económica.

2.3.1. Aspectos generales del negocio.

El aumento de la creación de empresas del sector servicios es algo notable y en actualmente en auge. Este dato es contrastable ya que en 2006, un 65% de las empresas de nueva creación fue del sector servicios o comercios dirigidos al consumidor final, aumentando en 2015 hasta un 80%. Sin embargo, los sectores primarios y secundarios han bajado notablemente representando entre ambos cerca de un 20% de las nuevas actividades emprendedoras, lo que evidencia la tercerización en España.

Como se puede observar en el Tabla 1.3.1., tanto en los negocios recientes (menos de 42 meses) como los consolidados (más de 42 meses), sigue la misma tendencia por la actividad de las empresas en el sector servicios, siendo este el sector más representativo.

Tabla 1.3.1. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por el sector de actividad de sus proyectos de negocio en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)					Negocios consolidados (más de 42 meses)				
Año	Extractivo	Transformador	Servicios	Consumo	Año	Extractivo	Transformador	Servicios	Consumo
2006	6,4%	29,9%	24,8%	39,0%	2006	9,0%	38,5%	17,9%	34,6%
2007	4,7%	28,0%	26,0%	41,3%	2007	10,9%	32,3%	18,1%	38,7%
2008	8,3%	25,2%	23,1%	43,4%	2008	11,7%	34,6%	14,9%	38,8%
2009	4,8%	25,9%	12,8%	56,5%	2009	12,4%	24,2%	17,3%	46,1%
2010	4,3%	21,4%	25,7%	48,6%	2010	9,8%	29,0%	19,5%	41,8%
2011	5,5%	18,1%	23,1%	53,3%	2011	10,7%	32,6%	16,2%	40,5%
2012	3,8%	18,4%	25,6%	52,2%	2012	10,6%	26,9%	20,8%	40,8%
2013	3,5%	15,0%	27,9%	53,6%	2013	12,9%	23,6%	20,8%	42,7%
2014	4,5%	15,1%	28,7%	51,8%	2014	9,7%	25,9%	21,9%	42,5%
2015	4,9%	14,5%	29,5%	51,1%	2015	12,3%	23,9%	23,3%	40,5%

Fuente: GEM España, APS 2015.

Según el I.N.E de las 300.000 empresas que se han dado de alta en el Registro Mercantil, un 80% eran autoempleos, de las que el 99% se crearon con menos de 10 trabajadores. En este aspecto, la crisis ha influido debido a que anteriormente las empresas que nacían con más de 10 trabajadores eran mucho mayor que hoy en día, siendo en 2006 4.409 y en 2013 1.556.

La formalización del proceso emprendedor, se realiza mediante la inscripción en el Registro Mercantil. Según el informe realizado por el GEM en 2015, 9/ 10 negocios nuevos estaban formalizados en el Registro Mercantil (Tabla 1.3.3.)

Tabla 1.3.3. Registro mercantil de los nuevos negocios

	2014		2015	
	Sí	No	Sí	No
Negocios de emprendedores nacientes	45,2%	54,8%	27,46%	72,54%
Negocios de emprendedores nuevos	88,5%	11,5%	90,56%	9,44%
Negocios de emprendedores en fase inicial	62,2%	37,8%	60,08%	39,92%

Fuente: GEM España, APS 2015.

Un dato interesante para finalizar este apartado, es que 2014 finalizó con un balance positivo entre las empresas que se crean y las que se cierran puesto que se crearon cerca de 400.000 empresas y se cerraron cerca de 330.000, esto provocó que tras muchos años teniendo este balance en negativo (cerrando más empresas que creando) cambiase esta tendencia.

2.3.2. Expectativas de crecimiento.

La variable que se va a utilizar en este apartado para medir el crecimiento va a ser el número de empleados, ya que, los emprendedores amplían su plantilla para que la empresa crezca. Como se observa en la tabla 1.3.4, los emprendedores esperan crecer de forma rápida en la fase inicial del proyecto. Sin embargo, un 17% de los emprendedores afirma no saber cuántos empleados va a tener su empresa en los próximos 5 años.

Tabla 1.3.4. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por el tamaño de empleo esperado a cinco años en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)						Negocios consolidados (más de 42 meses)					
Año	No sabe	Sin empleo	1-5 empleados	6-19 empleados	20 y más empleados	Año	No sabe	Sin empleo	1-5 empleados	6-19 empleados	20 y más empleados
2006	5,1%	8,9%	64,4%	17,5%	4,2%	2006	1,8%	23,2%	53,9%	14,6%	6,5%
2007	6,3%	23,8%	48,7%	16,8%	4,4%	2007	15,1%	38,7%	29,1%	12,8%	4,3%
2008	6,2%	19,7%	50,5%	18,5%	5,2%	2008	12,7%	38,1%	31,4%	13,0%	4,7%
2009	12,4%	19,5%	51,5%	12,7%	4,2%	2009	17,6%	29,7%	39,5%	9,4%	3,9%
2010	13,6%	21,3%	54,0%	7,9%	3,1%	2010	19,4%	26,7%	42,8%	8,5%	2,6%
2011	22,6%	12,1%	44,9%	15,5%	4,9%	2011	18,3%	26,9%	40,6%	10,2%	4,1%
2012	17,1%	28,8%	41,4%	9,7%	3,0%	2012	19,7%	35,7%	33,8%	7,8%	3,8%
2013	16,2%	22,4%	46,5%	10,5%	4,4%	2013	21,9%	39,6%	28,2%	7,1%	3,1%
2014	21,8%	21,7%	37,3%	14,9%	4,4%	2014	24,4%	31,0%	33,1%	8,1%	3,4%
2015	16,8%	27,2%	41,5%	12,2%	2,4%	2015	16,4%	36,0%	37,6%	7,2%	2,9%

Fuente: GEM España, APS 2015.

Un dato a destacar es que las personas que no esperan contratar a ningún empleado han aumentado tanto en los nuevos negocios como en los negocios consolidados.

Por último, se observa mayor discreción en las personas con negocios consolidados frente a la ilusión y el optimismo de los emprendedores de fases iniciales.

2.3.3. Orientación innovadora.

Muchos proyectos no surgen por una idea innovadora, sino como una imitación de otro proyecto, no obstante, los proyectos innovadores suelen revolucionar un sector o mercado. También puede darse el caso que el sector provoque o favorezca la innovación a la hora de emprender.

Con respecto a la innovación, el grado de innovación en los productos o servicios ha disminuido en comparación con el año anterior. (Tabla 1.3.5)

Tabla 1.3.5. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por el grado de novedad de sus productos y servicios en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)				Negocios consolidados (más de 42 meses)			
Año	No innovadora	Algo innovadora	Completamente innovadora	Año	No innovadora	Algo innovadora	Completamente innovadora
2006	52,2%	29,8%	18,0%	2006	61,8%	27,4%	10,8%
2007	51,4%	28,3%	20,3%	2007	64,7%	24,1%	11,3%
2008	48,9%	30,6%	20,6%	2008	64,3%	22,6%	13,1%
2009	63,3%	17,2%	19,4%	2009	79,6%	10,0%	10,4%
2010	69,2%	19,9%	10,8%	2010	83,8%	6,6%	9,6%
2011	64,5%	19,2%	16,3%	2011	84,6%	8,2%	7,1%
2012	58,3%	22,6%	19,2%	2012	85,4%	10,1%	4,4%
2013	66,4%	18,9%	14,7%	2013	89,6%	6,9%	3,5%
2014	60,7%	24,6%	14,7%	2014	81,6%	11,5%	6,9%
2015	65,6%	23,8%	10,6%	2015	85,6%	9,7%	4,7%

Fuente: GEM España, APS 2015.

En 2015, 1 de cada 10 personas entrevistadas, afirman que el producto o servicio que ofrecen es completamente innovador.

El desarrollo o utilización de las nuevas tecnologías por los emprendedores están muy ligados a la innovación de los productos o servicios de estos. Un 30% de los nuevos emprendedores utilizan tecnología moderna, sin embargo, en los negocios consolidados se siguen utilizando tecnologías más obsoletas. (Ver tabla 1.3.6).

Tabla 1.3.6. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por la antigüedad de las tecnologías utilizadas en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)				Negocios consolidados (más de 42 meses)			
Año	Última generación (< 1 año)	1 a 5 años	Más de 5 años	Año	Última generación (< 1 año)	1 a 5 años	Más de 5 años
2006	0,2%	17,9%	81,9%	2006	0,0%	27,1%	72,9%
2007	10,6%	16,8%	72,6%	2007	9,5%	22,1%	68,4%
2008	9,5%	17,7%	72,8%	2008	6,5%	25,3%	68,2%
2009	14,5%	18,5%	67,0%	2009	9,5%	14,4%	76,1%
2010	7,5%	16,8%	75,7%	2010	5,0%	7,6%	87,4%
2011	14,8%	18,6%	66,6%	2011	6,9%	11,6%	81,5%
2012	12,5%	19,1%	68,3%	2012	6,8%	13,1%	80,1%
2013	12,0%	17,0%	71,0%	2013	3,4%	8,7%	88,0%
2014	11,6%	21,7%	66,7%	2014	4,6%	10,3%	85,2%
2015	11,9%	17,8%	70,2%	2015	4,8%	8,6%	86,6%

Fuente: GEM España, APS 2015.

Tabla 1.3.7. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España según la competencia percibida en el mercado en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)				Negocios consolidados (más de 42 meses)			
Año	Sin competencia	Poca competencia	Mucha competencia	Año	Sin competencia	Poca competencia	Mucha competencia
2006	8,9%	30,7%	60,4%	2006	5,9%	25,8%	68,4%
2007	9,4%	32,1%	58,5%	2007	5,1%	24,9%	70,0%
2008	9,8%	33,3%	56,9%	2008	6,1%	23,9%	70,0%
2009	13,5%	31,9%	54,6%	2009	6,1%	25,7%	68,2%
2010	8,0%	31,9%	60,1%	2010	5,2%	23,0%	71,8%
2011	16,3%	35,5%	48,2%	2011	4,4%	25,3%	70,3%
2012	13,5%	39,5%	47,1%	2012	7,3%	22,7%	70,0%
2013	11,2%	37,3%	51,5%	2013	5,4%	23,4%	71,2%
2014	10,7%	36,8%	52,6%	2014	4,5%	22,5%	73,0%
2015	8,6%	33,6%	57,8%	2015	5,7%	22,8%	71,6%

Fuente: GEM España, APS 2015.

La Tabla 1.3.7 muestra que al inicio de la actividad es más difícil darse cuenta de que es competencia y que no lo es. Un 9% de los emprendedores en fases iniciales aseguran que no existe competencia en el mercado mientras que en los emprendedores con negocios consolidados esta cifra desciende a un 6%. Esto puede deberse a que una vez se está consolidado en el mercado, tras la experiencia, es más fácil darse cuenta de que puede que exista más competencia de la que en un primer momento se pensaba que había, puesto que aunque no exista competencia directa con el mismo producto, sí que existen multitud de productos sustitutivos que pueden satisfacer del mismo o distinto modo la necesidad del cliente.

2.3.4. Orientación internacional.

La tendencia de abrir las empresas a un mercado internacional y no solo centrarse en el mercado nacional es una tendencia definitiva. En la actualidad, los emprendedores y empresarios ya no se centran solo en el cliente local, o los proveedores y la financiación, si no que con la esperanza de mejorar abren sus fronteras. Actualmente, estamos viendo como hay empresas que ya en su primer año empiezan a facturar internacionalmente, lo que verifica esta tendencia al alza.

Es demostrable que España, se caracteriza más bien por tener orientación más nacional en cuanto al emprendimiento. Alrededor de un 20% de los negocios de nueva creación facturan a clientes internacionales, a diferencia de un 40% de lo que se facturaba antes de la crisis. Esto puede deberse a que tras el inicio de la crisis, se ha adoptado una tendencia más conservadora, eliminando así la opción de penetrar mercados extranjeros, pero también pueden deberse a que no se tenga estrategia internacional para llevarlo a cabo.

No es malo que las empresas se dediquen exclusivamente al mercado nacional, puesto que pueden sobrevivir perfectamente, pero hoy en día, la competencia entre empresas del mismo sector es muy fuerte y no se debe estar al margen de internacionalizarse. Sin embargo, en los últimos años, la tendencia internacional es débil y no se esperan grandes cambios en ella. (Tabla 1.3.8).

Tabla 1.3.8. Distribución de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España según la orientación internacional en 2015

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)					Negocios consolidados (más de 42 meses)				
Año	75-100%	25-75%	1-25%	No exporta	Año	75-100%	25-75%	1-25%	No exporta
2006	6,9%	12,5%	19,9%	60,7%	2006	4,8%	9,0%	21,2%	65,1%
2007	8,2%	13,9%	21,2%	56,7%	2007	3,8%	8,6%	25,9%	61,8%
2008	7,5%	12,7%	23,4%	56,4%	2008	3,6%	7,8%	23,4%	65,2%
2009	4,1%	8,7%	15,4%	71,8%	2009	3,3%	6,0%	12,7%	77,9%
2010	2,4%	3,4%	21,2%	73,0%	2010	1,8%	2,6%	18,3%	77,3%
2011	3,7%	3,6%	15,6%	77,1%	2011	1,8%	1,8%	13,1%	83,3%
2012	6,9%	7,1%	11,5%	74,5%	2012	3,9%	3,3%	11,6%	81,3%
2013	4,9%	4,4%	17,9%	72,8%	2013	1,7%	3,6%	20,5%	74,2%
2014	6,4%	7,2%	18,9%	67,6%	2014	2,8%	3,0%	19,5%	74,7%
2015	2,1%	4,2%	14,6%	79,1%	2015	2,4%	2,8%	14,0%	80,7%

Fuente: GEM España, APS 2015.

BLOQUE II. COACHING Y OTRAS METODOLOGÍAS.

En este segundo bloque trata principalmente toda la parte que está relacionada con el coaching, así como algún método alternativo que se utiliza en la actualidad como es el mentoring. Para poder empezar a entender este bloque, se va a empezar abordando que es el coaching.

1. ¿QUÉ ES EL COACHING?

En cuanto a que es el coaching, existen multitud de definiciones de diferentes autores e instituciones. Para entender este fenómeno, se recurre a la definición que proporciona la Internacional Coach Federation (en adelante como I.C.F). La I.C.F. es una asociación certificadora de coach tanto a nivel nacional como internacional y que actualmente cuenta con más de 27.000 miembros en 137 países.

Según la I.C.F.¹ *“El coaching profesional consiste en 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”.*

Uno de los mejores coach de España, Juan Carlos Cubeiro, en una de sus conferencias, define el coaching de la siguiente manera *“El coaching es una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizada a un profesional, a un equipo o a una organización para liberar su talento y potenciar, maximizando la efectividad de sus actividades”.*

Lo que se consigue con el coaching finalmente es que la persona que recibe coaching (Coachee) saque lo mejor de sí mismo tanto personal como profesionalmente en función del tipo de coaching aplicado. Es importante que el Coachee sepa que es lo que le “preocupa” o que es lo que necesita para poder elegir qué tipo de coaching es el que se adecua a sus necesidades y poder así, elegir correctamente al coach indicado. Para concluir se puede definir del coaching como un potenciador de personas hacia el logro de un objetivo establecido por el Coachee, en la que éste es

¹ Ver definición de coaching según la International Coach Federation [En línea]. Disponible en: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

el protagonista principal ya que el coach no le va a dar las soluciones si no que va a ayudar a que el Coachee las encuentre por sí mismo.

Una vez analizado que es el coaching hay que saber cuáles son sus antecedentes y de donde nace esta corriente que en los últimos años ha tomado tanto protagonismo.

2. ORIGEN DEL COACHING

En cuanto al origen del Coaching, a día de hoy, todavía no hay ninguna teoría clara que verifique con exactitud cuál es su origen, sino que hay diferentes teorías que evidencian el origen de este. Esta es por tanto, una diferencia que existe en el coaching con respecto a otras profesiones. El coaching que se conoce actualmente es el conjunto de las diferentes teorías y herramientas que forman lo que finalmente hoy conocemos como coaching. Debido a esto, se van a estudiar las diferentes teorías de cuál es el origen del coaching.

Una de las teorías que existen acerca del origen del coaching, se basa en el origen de la propia palabra que proviene del francés coach. Esta teoría tiene su explicación en que coach significa carruaje, y este sirve para llevar a una persona desde un punto de origen hasta el destino que elige la persona. Esta teoría tiene sentido puesto que como bien se ha comentado antes y se verá a lo largo del trabajo, el coaching consiste en que una persona consiga superar y llegue al estado deseado, partiendo desde un punto inicial.

Con respecto a esta teoría, existe una que es muy conocida, cuyo origen se encuentra en una ciudad búlgara llamada Kocs en los siglos XV y XVI, que se encuentra situada a 70 kilómetros de Budapest. Kocs se encuentra en la trayectoria que se realiza entre las capitales Viena y Pest convirtiéndose en una parada tradicional en los trayectos entre estas capitales. Para realizar este trayecto, lo más cómodo que había en la época era este carruaje, al que posteriormente acabaron denominando como "el carruaje de Kocs". Esta teoría acaba afirmando que la palabra coach es de origen húngaro al contrario de la teoría anterior, que por el contrario dice que es de origen francés. Aunque se contradicen en función de cuál es el origen del etimológico de la palabra coach, es de esta, de donde se forma etimológicamente la palabra coche en castellano. Pese a la contradicción,

vienen a decir lo mismo, que el origen aparece en un carruaje que se utilizaba para llevar a un destino a alguien desde un punto de partida.

Sin embargo, la teoría que más peso tiene es la que sé que proviene de la filosofía y más concretamente de la Mayéutica de Sócrates. Es aquí donde más coincidencias se encuentran a la hora de focalizar el origen de dicha práctica, ya que tiene como referencia el arte de la mayéutica. Como Sócrates, en el coaching también se trata que el cliente examine su vida para que le dé sentido a esta. Sócrates considera que no solo hay que enseñar si no hay que aprender, que es donde está el éxito, en el cliente, no en el Coach o maestro. Por último, en la mayéutica de Sócrates también se ayuda al cliente a conocer sus incompetencias para que así, pueda ser consciente y tenga menor dificultad en conseguir los objetivos propuestos. Es por tanto, una de las teorías que más evidencias tiene con respecto al coaching, ya que aunque las anteriores pueden tener una relación más en cuanto a la etimología, es en la mayéutica donde más parecidos se encuentran con respecto al ámbito profesional.

Aunque el coaching ha cobrado mucho peso en estos últimos años, como hemos podido comprobar, puede que sea una disciplina más antigua de lo que podamos llegar a pensar.

¿Entonces cuál es el inicio del coaching? Esta es una muy buena pregunta ya que independientemente del origen, es en 1992 cuando John Wihltmore funda la primera escuela de Coaching. Posteriormente, en 1995, se funda la International Coach Federation (ICF), siendo esta la federación de coaching con más coach y con más extensión en el ámbito internacional. El año 1992, con la fundación de la primera escuela de coaching, es un punto de inflexión importante ya que se le pone a lo que actualmente se conoce como coaching y que tan disperso tiene su origen.

3. TIPOS DE COACHING

3.1. COACHING DEPORTIVO

El coaching deportivo es un tipo de coaching aplicado al deporte en el que el entrenador escucha, pregunta e interpreta al deportista para que sirva de guía en su autoconocimiento, y su puesta en marcha tenga como fin el logro de sus objetivos. Partiendo de Wolk (2005), *“la naturaleza del*

coaching deportivo se centra en la consciencia, producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad del deportista. Ser consciente, no ignorante y tener conocimiento. La consciencia implica adquirir un conocimiento a través de la reflexión. Implica la percepción y comprensión clara de la información y de los hechos relevantes de la vida de cada uno o de la entidad deportiva.”

El entrenador (Coach) debe de tener consciencia de la situación del deportista (Coachee). Un aumento de consciencia provoca que se mejoren las habilidades y el desempeño de los deportistas. Para ello, es muy importante conseguir la máxima concentración del Coachee para que pueda obtener grandes éxitos. El nacimiento del coaching deportivo provoca un giro con respecto al entorno clásico del deporte, ya que apoya y motiva al deportista, además de fomentar la participación de las personas que tienen compromiso.

En este sentido también se puede hablar de que es ser un líder-coach. El líder-coach es un coach que tiene un poder fuerte de comunicación, acompaña al deportista en la consecución de sus objetivos o al equipo, en caso de tratarse de un deporte en grupo como puede ser el fútbol, posibilita el aprendizaje, utiliza alternativas a las que existen en ese momento y genera nuevos resultados.

El rol del líder-coach es acompañar al deportista para que este consiga su objetivo a través de los principios del coaching, del seguimiento de las fases marcadas en el proceso de coaching en el cual, se han definido las formas de lograrlo, siguiendo el plan de acción realizado junto al deportista. La clave está en el deportista siempre, pues es en él donde están los puntos fuertes para conseguir los objetivos marcados.

3.2. COACHING PERSONAL

En el coaching personal lo que se pretende conseguir es que el Coachee establezca unos objetivos y acciones que le permitan alcanzar una mejora en su vida personal o en una de las cuestiones que tiene que ver con los factores personales. Cabe destacar que, el coaching personal, es muy “abierto” y puede darse para cualquier situación de la vida cotidiana así como también para superar ciertos casos que dificultan la vida como

puede ser un divorcio, una jubilación o una transición en una de las etapas de la vida. No necesariamente tiene que ser un caso como un divorcio, sino que también puede tratarse de creencias limitadoras, o aspectos personales que le está dificultando ciertos momentos que se dan en la vida cotidiana y que puede que superando dichas cuestiones mejore su vida personal. Dentro del coaching personal encontramos diferentes beneficios entre se pueden destacar:

- La clarificación de objetivos.
- El tener a una persona que te acompaña durante la transición que pretendes conseguir.
- Las sinergias que se provocan tras la práctica del coaching.

Por último, la duración de un proceso de coaching personal es entre 3 y 6 meses.

3.3. COACHING EDUCATIVO

El coaching educativo es una modalidad de coaching que pretende mejorar el sistema educativo en todos sus niveles, entendiendo el sistema educativo desde la educación universitaria como la no universitaria y además incidiendo en todas las personas que rodean el ámbito educativo como son los profesores, estudiantes y centros de enseñanza. *“El coaching educativo se centra en el desarrollo de personas que participan en el sistema educativo, facilitándoles unos recursos y herramientas de trabajo específicas que les permitieran mejorar el desempeño en aquellas áreas que demanden”* (Bou, 2013, p.20). A través del coaching educativo se consigue cambiar los estándares básicos del sistema educativo, dando un paso más allá y además de mantener un buen modelo educativo, conseguir el desarrollo de las personas que lo forman, sean estudiantes o personal de la administración implicado.

3.4. COACHING DE EQUIPOS

Los procesos de coaching se realizan de forma individual, un coach atiende a un solo Coachee, para que fomente, supere y llegue a los objetivos marcados siendo esta es una de las limitaciones que presenta el coaching, que se tratan los objetivos individuales del Coachee. Es muy

difícil que esos objetivos, marcados como por ejemplo, en un proceso de coaching personal, sean trasladados al resto del grupo o del equipo ya que, estos objetivos marcados son individuales y es posible que el grupo no los comparta o que el grupo tenga otros objetivos marcados diferentes. Esta es una de las razones por la que existe el coaching de equipos.

El coaching de equipos es algo nuevo y diferente con respecto a lo que se ha hecho hasta ahora en lo que entendemos como coaching, al tener como diferencia el tratamiento de grupos, algo que puede llegar a ser muy complejo para en un proceso de coaching.

La finalidad con la que nace el coaching de equipos es el desarrollo de un grupo, haciendo que aumente el rendimiento de forma conjunta y que el beneficio grupal, sea superior a lo que se puede conseguir con procesos individuales de coaching, siendo el total superior a la suma de las partes. Con el coaching de equipos se acompaña a un equipo para que descubran, definan y optimicen sus procesos colectivos. El éxito se puede medir con indicadores como pueden ser los KPI'S, u objetivos mensuales de ventas, en el que se necesita el trabajo de todo un grupo ya que una sola persona no podría o sería casi imposible que lo consiguiese por sí misma.

3.5. COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial está enfocado a cualquier empresa independientemente de su tamaño, tratando desde Pymes a grandes empresas. Este tipo de coaching se encuentra actualmente en crecimiento debido a la problemática que tienen muchos empresarios al no disponer de tiempo para participar en un programa de management y carecen de las técnicas personales y de comunicación necesarias para tratar con sus empleados y clientes. Esta problemática se resuelve a través del coaching empresarial, que es más directo y el empresario sufre un desarrollo mayor que en los programas de management.

El coaching empresarial es clave en cambios de la empresa y puede dar lugar a:

- Aumentar la productividad.
- Mejorar el clima laboral.

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Generar un clima de confianza y de apoyo.

3.5.1 BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL.

BENEFICIOS ESTRATÉGICOS
Atraer más negocio.
Mejorar el servicio al cliente.
Proporcionar una estructura, orientación y centro de atención.
Controlar y evaluar las acciones.
Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones en cada momento.
Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
Motivar y mantener la inercia de crecimiento.
Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
Aumentar la consciencia de los recursos y el saber cuándo hay que usarlos.
Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.

BENEFICIOS INTERPERSONALES
Despertar el potencial y la creatividad.
Coordinar la vida profesional y personal.
Incrementar la capacidad de afrontar y adaptarse a los cambios y transiciones.
Mejorar la concentración, confianza, relajación y la toma de decisiones.
Eliminar los temores y ansiedades derivados de la participación activa.
Eliminar los agentes estresantes derivados de un trabajo en condiciones deficientes.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 APLICACIONES CLAVE DEL COACHING EMPRESARIAL.

Para hacer un buen uso del coaching empresarial es importante saber cuáles son las principales áreas en las que se debe aplicar o recurrir a él.

- a.** Lo más importante es que exista una planificación estratégica en la empresa. Esta planificación tiene que ser conocida por todos los integrantes de la empresa, desde los directivos hasta los empleados. Es importante que los empleados conozcan dicha planificación para que se sientan integrados dentro de la empresa y se vean reflejados en ella. La planificación estratégica en la empresa empieza con el establecimiento de la visión, misión y los valores, pasando por formación y coaching, realizar reuniones para desarrollar planes de acción que logren focalizar los objetivos a corto plazo.
- b.** Clarificar y priorizar los objetivos de la empresa que ayuden a alcanzar las estrategias y planes desarrollados.
- c.** “Identificación y coaching de empleados ocultos”. Hace referencia a que los coaches asistan a los directivos para que estos identifiquen y recompensen a los trabajadores técnicos y de apoyo invisible dentro de la empresa.
- d.** Era de la información. Actualmente nos encontramos en un momento donde todo está informatizado y es muy fácil compartir información y trabajar con ella desde cualquier lugar. Es importante que se desarrolle este nuevo estilo de liderazgo donde los coaches ayuden a los directivos a aprovechar estos recursos.
- e.** Networking con distintos empresarios.
- f.** Identificar los procesos y sistemas que obstaculizan o empeoran al personal de la empresa para eliminarlos.
- g.** Ayudar a los empresarios a interactuar con los inversores, la alta dirección y el consejo de administración.

3.6. COACHING EJECUTIVO

Según Kilburg (1996) *“el coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquél alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento y, en consecuencia, mejorar la eficacia de su organización en un acuerdo de coaching definido formalmente”*.

Es decir, es un tipo de coaching centrado en el aprendizaje de ejecutivos para que puedan sacar mayor partido a sus decisiones para mejorar el rendimiento personal y profesional. Se suele recurrir al coaching ejecutivo cuando se va a realizar algún cambio en la organización o empresa.

Existen varias formas de coaching ejecutivo, y según el coach que se contrata puede que utilice una u otra técnica. Los tipos de coaching ejecutivo más exhaustivos y útiles son los siguientes:

a. Coaching para las técnicas.

Se centra en el desempeño del ejecutivo. El coach trata de ayudar al ejecutivo a que aprenda las técnicas, comportamientos y actitudes que mejoren su rendimiento en el trabajo. Entre las técnicas que se pueden utilizar destacan el realizar un buen pitch o presentación, liderar una reunión con éxito, negociar y delegar.

b. Coaching para el rendimiento.

Consiste en hacer que el ejecutivo sea más eficaz y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en función del puesto a desarrollar. En este tipo de coaching es posible que se dé la situación en la que los objetivos no están tan claros como en el coaching para las técnicas y por ello, una parte de la sesión de coaching, se destina a la aclaración de los objetivos del Coachee y las áreas que se desean tratar.

c. Coaching para el desarrollo.

Esta técnica se centra en el desarrollo de la carrera profesional del ejecutivo o para el desarrollo de un nuevo rol de liderazgo. En este caso se tiene que tener en cuenta cual es la valoración de las

expectativas del ejecutivo o Coachee para su crecimiento futuro y poder centrarse en el desarrollo de las competencias esenciales para el mismo. Este tipo de coaching exige un mayor esfuerzo que los anteriores, sobre todo cuando se va a tratar de afrontar un cambio diferente hacia algo desconocido. La exigencia que tiene esta modalidad se debe a que las técnicas que se utilizan implican un mayor grado de autoconsciencia y autoexploración en los puntos fuertes y débiles.

d. Coaching para la agenda del ejecutivo.

Esta técnica consiste en que el coach trabaja con el ejecutivo las cuestiones que este desee tanto en el ámbito personal como en el profesional. En el ámbito personal, por ejemplo, se podría tratar el encontrar un equilibrio entre la vida privada y la vida laboral. Sin embargo en el ámbito profesional, se podría se podría tratar el desarrollo de la planificación estratégica.

3.6.1 ¿CUÁNDO PUEDE PRODUCIRSE EL FRACASO EJECUTIVO?

El fracaso ejecutivo puede producirse por las siguientes razones:

- Por problemas interpersonales.
- Incumplir los objetivos.
- Fracaso al liderar un equipo.
- No adaptarse a los cambios.
- Cuando no se considera prioritario el desarrollo personal.

Estos son solo algunas de las causas por las que puede fracasar el ejecutivo. Las razones enumeradas son las que están más directamente relacionadas con lo que se pretende trabajar en un proceso de coaching ejecutivo.

3.6.2 BENEFICIOS DEL COACHING EJECUTIVO

En el coaching ejecutivo se dan multitud de beneficios tanto para los ejecutivos como para la organización, ya que al conseguir que el ejecutivo mejore los objetivos planteados, va a repercutir positivamente en la organización. Entre los beneficios que se dan en el coaching ejecutivo destacan los siguientes:

- Mayor conocimiento personal y de la organización.
- Mejora de las relaciones profesionales dentro y fuera de la empresa u organización.
- Superar la “resistencia” al cambio.
- Gestión del estrés.
- Resolución de conflictos.
- Cambiar de una postura competitiva a una postura colaborativa.
- Aumentar la confianza con los clientes y empleados.
- Desarrollo de técnicas de comunicación más eficaces y competitivas.
- Mejorar las técnicas para liderar.
- Mejora de las técnicas de presentación.
- Mayor capacidad para delegar de tareas.
- Aumento de la productividad.

3.6.3 ETAPAS DEL COACHING EJECUTIVO

El proceso que se lleva en las sesiones de coaching ejecutivo, se identifican diferentes etapas empezando con una reunión con los ejecutivos o con la dirección de la empresa, realizando una serie de sesiones de coaching y finalizando con el Feedback de la dirección.

3.6.3.1 Reunión con la dirección.

Cuando una empresa decide contratar a un coach ejecutivo, este debe realizar una primera reunión con la dirección de la empresa, en la que trata de:

- Clarificar la función del coach en la organización. Éxitos, fracasos y planes para reconstruir la imagen de la organización.
- Establecer una agenda o plan de acción de la empresa para situar al Coachee en un contexto más amplio, como por ejemplo, los retos que se desean superar.
- Analizar si la empresa cuenta con los recursos para realizar un proceso de coaching ejecutivo.

Una vez analizado el contexto, se establece y se pacta el proceso de intervención en el que hay que dar respuestas a preguntas como pueden ser ¿Dónde se celebrarán las sesiones y con qué

frecuencias? ¿Cómo se van a medir los progresos? ¿Qué frecuencia tendrán las reuniones de feedback? ¿Participarán otros miembros? ¿Cuáles van a ser las condiciones de pago?

Estas son algunas de las preguntas a las que se tendrá que dar una respuesta en la reunión con la dirección para, una vez analizado esto, poder pasar a la siguiente etapa.

3.6.3.2 Reunión inicial con el Coachee de forma individual.

Esta reunión es esencial por diferentes motivos. En primer lugar, va a permitir al coach establecer una comunicación en una situación cotidiana. En segundo lugar, se va a tratar la información sobre qué papel va a desempeñar cada uno, la implicación y las funciones. En tercer lugar, el tutor puede consultar cuáles son las directrices con las que está de acuerdo y cuáles deben modificarse o suprimirse. Por último, si la dirección de la organización no está informada sobre que es el coaching es posible que los pupilos no tengan claro en qué consiste y para que les va a servir. En la reunión individual el coach descubrirá que rendimiento potencial tiene el coachee.

3.6.3.3 Primera sesión de coaching.

En esta primera sesión, normalmente se realiza una evaluación ya que permite al coachee conocerse a sí mismo y darse cuenta de cómo lo ven los demás. La evaluación se centra o debe centrarse únicamente en lo que está directamente relacionado con lo que se va a tratar en la sesión de coaching.

3.6.3.4 Segunda sesión de coaching.

La segunda sesión el coach se va a centrar en:

- Facilitar el feedback.
 - El contrato de coaching.
 - Obtener el compromiso sobre la cuestión o cuestiones.
- a. Facilitar el feedback.

La segunda sesión empieza con el feedback recibido sobre la primera sesión. Es muy importante que el feedback se presente de tal manera que no provoque rechazo y que comprometa al cliente con el cambio.

b. El contrato de coaching.

Es importante redactar un contrato con el cliente para clarificar cuales van a ser las funciones del coach y del coachee. El contrato es muy útil, ya que podremos recurrir a él cuando el cliente pierda o esté perdiendo el foco, así como si lo incumpliese. El contrato es un documento válido firmado por ambas partes en el que se comprometen a cumplir las cláusulas pactadas. El contrato debe recoger principalmente:

- El compromiso del coach y del coachee.
 - El compromiso de confidencialidad.
 - Cómo actuar en caso de querer terminar con el programa de coaching.
 - La duración y el seguimiento.
- c. Obtener el compromiso sobre la cuestión o cuestiones.

En esta sesión se acuerdan las cuestiones que se van a tratar en las sesiones posteriores y como alcanzarlas.

3.6.3.5 Sesiones semanales de coaching.

Las sesiones van a depender del periodo que se ha acordado, por tanto, este apartado va a cambiar en función de las necesidades del cliente o de la cuestión que se vaya a tratar en el proceso de coaching ejecutivo. Normalmente en estas sesiones se suele tratar con el coachee los siguientes temas:

- Identificación, examen y desafío de creencias autolimitadoras.
Las creencias, son algo que puede tener una gran incidencia en el rendimiento del ejecutivo, aunque bien es cierto que a veces estas creencias pueden ser positivas y beneficiar al ejecutivo, hay que llevar cuidado porque pueden provocar una cierta sobremotivación,

y puede hacer que el ejecutivo pierda su sentido racional y afecte de manera negativa al desempeño de su actividad. También existen las creencias autolimitadoras que afectan negativamente sobre el rendimiento del ejecutivo. Uno de los ejemplos de creencias autolimitadoras es cuando un ejecutivo dice “nadie me escucha cuando hablo”, algo que puede frustrar y que no tiene por qué ser cierto puesto que, al fin y al cabo, es una creencia.

- Examen de valores, visión y finalidad.

Para que las sesiones de coaching tengan un buen desarrollo, es importante que estén claros tanto los valores como la visión y la finalidad que tiene el ejecutivo u organización para que se pueden establecer objetivos estratégicos. Si una empresa no tiene en cuenta cuales son estos factores, difícilmente va a poder establecer objetivos estratégicos que le lleven a lograr el éxito.

- Establecimiento de objetivos.

Para el establecimiento de los objetivos, el coach y el coachee trabajaran conjuntamente para determinar lo que se va a conseguir mediante las sesiones de coaching. Aunque los objetivos se plantean desde el principio, conforme se avanza se vuelven más específicos, es decir, en un principio se plantea el objetivo final de manera general, pero tras las sesiones de coaching, hay que “pulir” dicho objetivo centralizando y especificando bien cómo llegar a él.

- Desarrollo de un plan de acción.

Una vez establecidos los objetivos, hay que realizar un plan de acción donde se fijan las estrategias a seguir para superar los obstáculos. Con el plan de acción lo que se pretende es tener una “hoja de ruta” en la cual quedan establecidas todas las estrategias y como se va a actuar hasta que alcancemos la meta.

- Continuidad regular de las sesiones de coaching.

La continuidad va a depender del tipo de coaching que se esté realizando, normalmente es en las primeras sesiones donde mayor productividad hay. En cuanto a la duración la primera fase tiene una duración media de dos semanas. Cuando las sesiones de coaching son menos frecuentes, el coach tendrá que apoyar más al cliente

proporcionándole algún tipo de consulta alternativa a la presencial como puede ser la realización del seguimiento por Skype o vía telefónica, en este caso deberán acordar cuál es la forma que mejor pueden conciliar entre ambos.

3.6.3.6 Feedback de la dirección.

Este paso va a variar en función del tipo del Coach al que acudamos. Es cierto que el feedback a la dirección debería quedar establecido en la primera o segunda sesión, sin embargo, muchos coach prefieren realizar un único documento al finalizar el proceso donde se especifica todas las cuestiones generales respecto a las sesiones de coaching, si cumple o no con las citas, actitud, compromiso y cualquier cuestión que considere el coach que deba dar feedback. No existe una regulación del feedback, sino que se establece entre el coach y el coachee, donde el coach tendrá que equilibrar las exigencias impuestas por parte del directivo.

4. CUALIDADES DE UN COACH EFICAZ.

Cualidades que debe reunir un coach para ser eficaz en su trabajo
Capacidad de autoconsciencia.
Capacidad de inspirar a los demás.
Capacidad de establecer relaciones.
Capacidad de ser flexible.
Capacidad de comunicarse.
Capacidad de mirar al frente.
Capacidad de disciplina.
Capacidad de gestionar el entorno profesional.
Capacidad de diagnosticar situaciones y encontrar soluciones.
Capacidad empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

5. REQUISITOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL COACHING

Para que se puedan cumplir los objetivos marcados en el proceso de coaching es necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

- La expectativa.

Independientemente del tipo de coaching que se esté realizando, la misión que siempre tiene el coach es conseguir que el Coachee cumpla sus objetivos y alcance los retos que se plantean en las primeras sesiones coaching. Por tanto, para que se pueda dar este caso, el coach tiene que tener expectativas positivas en Coachee, creer en él, porque si no se tienen expectativas en que el Coachee lo puede lograr, difícilmente se va a realizar un proceso de coaching de calidad.

- La confianza.

El coach deberá crear y mantener una buena relación con el coachee, para ganarse la confianza de este. Si el coach consigue que exista una buena relación y que el coachee tenga una gran confianza depositada en él, logrará que el coachee le de muchos más detalles y profundice más sobre los problemas que tiene. Al ganarse la confianza conseguirá que se involucre más en el proceso y por tanto, sea más fácil que cumpla su objetivo.

- La proyección.

El coach debe ver al coachee como una persona inteligente, atrevida e ingeniosa, que es capaz de superarse a sí mismo y conseguir todo aquello que se proponga. Es recomendable confiar en que las personas son capaces por sí mismas de generar sus propias soluciones.

6. HERRAMIENTAS ESENCIALES

Para analizar las herramientas esenciales que se deben aplicar en cualquier proceso de coaching, se va a partir del modelo que ha creado la prestigiosa escuela de negocios de coaching internacional "TISOC", la cual cuenta con uno de los coach más influyentes tanto en España como en Latinoamérica siendo la escuela líder en coach que actualmente opera en 23 países. El modelo de TISOC es un modelo que está basado en investigación y metodología propia partiendo del siguiente esquema:

Situación Actual
Habilidades esenciales
El rapport
La escucha
La pregunta
El Feedback
Pasos de la conversación
Asunto
Objetivo
Realidad
Opciones
Compromiso
Situación deseada

Fuente: Elaboración propia a raíz del modelo TISOC.

Como se puede apreciar, este modelo parte de la situación actual, empezando con las habilidades esenciales que se deben tener para una vez adquiridas, realizar mediante la conversación las sesiones de coaching para alcanzar la situación deseada.

1. EL RAPPORT.

El primer punto a tratar en el coaching es el rapport. Para ello, hay que crear una situación cómoda entre el coach y la persona e identificar tanto el lenguaje verbal como el no verbal para tener una buena sintonía. En el rapport, el coach iguala con el coachee el lenguaje corporal, sin llegar a imitarlo. Los canales que se utilizan para conectar con el coachee son el

auditivo, el visual y el sensorial. Si el coachee es visual, tratará con personas que gesticulan mucho, hablan deprisa o se mueven mucho, por tanto, deberá responderle mientras le mira a los ojos, o dices frases tipo “Ves lo que quiero decir”. Si el coachee es auditivo, se trata de una persona tranquila que mientras que el coach está hablando él contesta “escucho”, “oigo” o expresiones similares. En este caso es conveniente responder verbalmente antes que con un gesto de asentimiento. Por último si el coach es kinestésico, el coachee habla más de sensaciones y apenas gesticula con las manos, por tanto, tendrá que hablarle más despacio y empatizar con sus emociones. Una respuesta que se podría utilizar con el kinestésico es “me siento bien con tu respuesta”. El coach debe crear un entorno donde armonice la confianza y el rapport.

El rapport es muy importante, ya que en una conversación el 93% de ella es lenguaje no verbal.

2. LA ESCUCHA

En el coaching se utiliza la escucha activa. La escucha activa es en la que se utilizan todos los recursos para escuchar conscientemente a la persona con la cual estamos conversando, aunque, la conversación vaya en contra de nuestros principios o no sea de nuestro interés. Para entender el total del mensaje de la persona con la cual se conversa, también hay que mantener atención en lo que no dice. La finalidad de la escucha es comprender que piensa y como siente la persona con la que hablamos.

Los niveles de escucha que existen son:

a. Superficial

La escucha superficial es cuando se hace como que se escucha pero en realidad se estás pensando en otras cosas, únicamente se sabe que la otra persona está hablando pero no se presta atención a lo que dice.

b. Participativa

Este nivel de escucha aún es insuficiente. Se da cuando se empieza atendiendo pero desde un punto de vista propio y no desde la visión de la persona que está hablando.

c. Atenta

La escucha atenta es la que únicamente se escucha la parte verbal, que como anteriormente se ha comentado solo representa a un 7% de la comunicación total.

d. Completa

Este nivel es en el que se escucha al 100% al coachee, tanto en la parte verbal de la comunicación como en la no verbal.

3. LA PREGUNTA

Cuando alguien hace una pregunta automáticamente se busca una respuesta de forma innata. Para facilitar la escucha y que esta sea efectiva las preguntas deben ser:

- Preguntas fáciles que el interlocutor entienda.
- Preguntas que ayuden a descubrirlo por sí mismo, que son las más utilizadas en el coaching.
- Preguntas sobre el futuro.
- Preguntas abiertas. Estas preguntas son muy efectivas ya que el sujeto no tiene que responder con un "si/no" y ayudan a que se exprese mejor.
- Evitar preguntas influenciadas.

4. EL FEEDBACK

El Feedback o retroalimentación es la evaluación de una acción, comportamiento o trayectoria de alguien. Es simplemente, cuando transmitimos a alguien como percibimos sus actos, conducta, o lo que está haciendo.

Una vez analizadas las habilidades esenciales, se analizan cuáles son los pasos de una conversación de coaching.

Los pasos de una conversación de una sesión de coaching son: Asunto, Objetivo, Realidad, Opciones y Compromiso.

- **Asunto**

El asunto es algo que puede venir prediseñado ya que, el 70% de las conversaciones de coaching tratan sobre asuntos que el directivo propone al colaborador. Por tanto, se podría decir que el modelo tiene 4 pasos.

- **Objetivo**

En este apartado es donde se trata el ¿para qué?

Es importante saber cómo encauzar la conversación para que acabe siendo útil, así como, identificar y pactar unos objetivos alcanzables.

- **Realidad**

Hay que separar lo que son hechos y datos de la carga emocional para entender cuál es la realidad del coachee. La realidad hace referencia a la situación actual en la que se encuentra el coachee. Lo importante de separar ambas partes es para no desviarse de la cuestión a tratar.

- **Opciones**

Existen muchas formas de iniciar y continuar con una conversación. En este sentido hay que tener que surgir soluciones sin juzgarlas, para ello ayuda hacer un brainstorming. El coach ayudará al coachee a evaluar las posibilidades únicamente cuando a este no se le ocurra nada. En este paso, se analizan las consecuencias que tienen las opciones que se descubren y se desecha hasta que se dé con la opción adecuada.

- **Compromiso**

El último paso es el compromiso. La manera de tomar responsabilidad en las conversaciones que se mantendrán en el proceso de coach, se basará en la actitud y en el plan de acción. Mientras que el coach se compromete a ayudar a que cumpla ese plan de acción, el coachee se compromete a llevarlo a cabo.

7. ¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?

La consultoría es un servicio prestado por una entidad privada al que recurren las empresas para dar solución a sus problemas.

7.1. DIFERENCIAS COACHING Y CONSULTORÍA

Aunque es cierto que la consultoría está estrechamente relacionada con el coaching, existen algunas diferencias esenciales como las siguientes:

- La consultoría trata de que los empleados tengan conciencia entre el rendimiento actual y el esperado, identifiquen el problema y se establezca un plan de acción para solucionar dicho problema. Sin embargo, el coaching, permite que los empleados obtengan las técnicas y cualidades necesarias para la resolución del problema y evolucionar tanto personal como profesionalmente, lo que provocará que realicen mejor su trabajo.
- El coaching es un proceso de desarrollo continuado a los empleados a diferencia de la consultoría.
- La consultoría investiga un problema en concreto mientras que el coaching se centra en las competencias y acciones para solucionar el problema.
- La consultoría tradicional, pone el enfoque en los déficits y problemas derivados tras no seguir una conducta. El coaching pone su enfoque en los puntos fuertes y las consecuciones.
- La consultoría implica asesoramiento mientras que el coaching fomenta las herramientas de aprendizaje.
- La consultaría se centra en problemas que están ya presentes. El coaching se centra en evitar que puedan aparecer problemas, intentando identificarlos antes de que aparezcan.
- La consultoría se basa en una necesidad y es ocasional mientras que el coaching tiene una duración (establecida en un contrato) de entre unos 3 a 6 meses.

8. ¿QUÉ ES EL MENTORING?

El mentoring es una técnica mediante la cual el mentor ofrece todos sus conocimientos a su pupilo basando la enseñanza a través de su experiencia.

En el mentoring se ha de establecer una relación personal y de confianza

entre el mentor y la persona mentorizada. El mentor tratará de estimular, guiar y desafiar a la persona según sus necesidades para que consiga lo mejor de sí tanto en el ámbito personal como en el profesional.

8.1. DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING

Aunque a priori son técnicas similares, existen algunas diferencias a tener en cuenta como:

- Duración: Mientras que en el coaching se pactan las sesiones entre las partes, el mentoring puede ser un proceso largo en el tiempo.
- Encuentros: En el mentoring los encuentros pueden ser más informales, siendo estos cuando la persona mentorizada necesite algún consejo. En el coaching los encuentros están pactados desde la primera sesión y se realizan en función de la disponibilidad de agenda de las partes.
- Relación: En el mentoring hay mayor conocimiento sobre la persona mientras que en el coaching se focaliza un área concreta para su desarrollo.
- Quién lo dirige: En general, en el mentoring, es un directivo de una empresa que transmite el conocimiento y experiencias. El coaching no se basa en la experiencia en un puesto específico, al menos, que se trate del desarrollo de habilidades.
- Foco: El mentoring pone el foco en el desarrollo personal y en la carrera del mentorizado mientras que el coaching se focaliza en el desarrollo de problemas que puedan surgir en el trabajo o en el ámbito personal.
- Agenda: En el Mentoring la agenda se establece con el mentor para el apoyo de los puestos que puede ocupar en un futuro. En el coaching la agenda se centra en cómo alcanzar los objetivos específicos que se pactan en las primeras sesiones de coaching.
- Forma de tutorizar: Es esta la más importante ya que, el mentoring se basa en la enseñanza a través de la experiencia mientras que el coaching se basa en el arte de preguntar.

VII. APLICACIÓN DEL COACHING AL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO: ANÁLISIS DE CASOS.

a. Desde la perspectiva de los Expertos.

Las conclusiones que se han extraído de las entrevistas realizadas a los expertos son las siguientes.

BLOQUE COACHING

1. ¿Qué entiendes por coaching?

Un proceso guiado para conseguir que el coachee llegue a una meta planteada por sí mismo mediante el arte de preguntar. Entienden el coaching para temas como son la gestión de equipos y desarrollo de habilidades directivas y liderazgo.

2. ¿Qué problemas se resuelven a través del coaching?

A través del coaching se pueden resolver tanto los problemas personales como los profesionales que tenga una persona.

3. ¿Qué opinión en líneas generales tienes acerca del coaching?

Es un medio muy valioso para que cualquier persona consiga por sí misma cumplir sus objetivos y metas. El coaching es una guía que es complementaria a cualquier actividad.

4. ¿Es el coaching una moda o por el contrario es una tendencia que viene para quedarse?

El coaching es una metodología que ha venido para quedarse. Sin embargo, es cierto que hay una moda más que con la metodología, con la terminología. Últimamente se le llama coaching a muchas cosas que en realidad, no lo son y que están dañando la imagen de lo que realmente es el coaching. En este aspecto sí que puede considerarse una moda, pero el coaching como herramienta es algo que ha venido para quedarse.

5. ¿Destacarías algún beneficio del coaching con respecto a las demás formas de asesoramiento? En caso afirmativo, decir cuáles son.

El hecho de que haga a la persona reflexionar y que sea esta la que consiga los resultados a través de las preguntas que te realiza el coach. Se trata de una metodología generadora de cambios, flexible y cambiante para adaptarse a cada situación. Da mucha libertad a quien está desarrollando su plan de acción.

6. ¿En que puede beneficiar a un emprendedor que se le tutorice mediante coaching con respecto a las diferentes formas de tutorización?

En la toma de conciencia, desde las limitaciones que se autoimpone y que no es consciente, hasta el generar o plantearse objetivos.

7. ¿Cuál es la mejor forma de tutorización para ofrecer a los emprendedores, asesoramiento, mentoring, coaching...?

No hay ninguna forma óptima de tutorización. Este es un error que se suele cometer ya que mucha gente puede pensar que estas técnicas son competitivas pero en realidad, son complementarias y dependerá de cada proyecto.

8. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Qué es lo que más demandan los emprendedores?

Lo que más demandan los emprendedores es el asesoramiento. Que sea lo que más demanden no significa que sea lo que necesiten. Los emprendedores lo que quieren en ocasiones, es que les digan lo que tienen que hacer y eso es lo que proporciona el asesoramiento.

9. ¿Es importante que los mentores tengan conocimientos o formación en coaching? Justifica la respuesta.

Es muy importante que los mentores cuenten con formación en coaching ya que podrían transmitir su experiencia a través de preguntas. Esta formación le puede ser muy útil para muchos aspectos como puede ser a la hora de aconsejar sobre algún conflicto que le esté generando un

problema al emprendedor. También es cierto que no se deberían aplicar técnicas de coaching si no se han estudiado o trabajado anteriormente.

10. En base a tu experiencia ¿Una técnica mixta entre coaching y mentoring sería la mejor forma de tutorización?

Sí, pero para ello hay que tener en cuenta que la persona que ejecute complementariamente las dos técnicas, debe controlar ambas muy bien. Aunque se pueda pensar que son competitivas entre sí, no es cierto ya que se pueden aplicar al mismo tiempo.

11. Para finalizar este apartado, ¿Qué grado de importancia tiene contar con un experto para emprender?

Dependerá de cómo sea el emprendedor y de que puede aportar el experto, y en este aspecto es muy importante que el experto con el que cuente le aporte valor porque si va a restar más de lo que pueda aportar, es mejor que no lo tutorice. Desde el punto de vista del emprendedor, es importante ya que si se lo cuentas a alguien, tomas conciencia de lo que piensas y hay reflexionas en aquellos aspectos que no has visto desde fuera. El contar con un experto va a ser igual de importante tanto para proyectos tecnológicos como para proyectos en clave de autoempleo.

BLOQUE EMPRENDIMIENTO

1. ¿Qué tendencia tiene el emprendimiento en España?

El emprendimiento tiene una tendencia creciente tras los peores años de la crisis.

2. Qué importancia tiene la formación con la que cuenten los emprendedores a la hora de llevar a cabo su proyecto.

La formación es un elemento clave para un proyecto empresarial, sobre todo si se trata de un proyecto más técnico con cierta tecnología o si se trata del desarrollo de un producto. Contar con formación hace que puedan controlar su negocio en temas de management, y si se trata de un proyecto técnico, va a ser de vital importancia contar con esa formación para que puedan desarrollar productos y lanzarlos al mercado.

3. ¿Es necesario contar con un buen equipo multidisciplinar para emprender? ¿Por qué?

En términos generales es necesario. Cuando se va a crear una Startup, por lo general, se empieza el proyecto desde una parte técnica y se suele contar con un equipo técnico pero sin embargo, les suele faltar una parte al proyecto que sea la persona que se encargue de la organización, ventas y marketing. Es importante que el proyecto cuente con todas las partes que necesite y porque si no, las tiene las va a tener que contratar o buscar a una persona de tales características para integrarla en el proyecto. Aunque la parte que debe prevalecer en una Startup sea la parte técnica, el proyecto debe contar con un equipo multidisciplinar para que se intercambien diferentes aspectos que no se tengan en cuenta para salir al mercado con el equipo que se necesita y obtener las primeras ventas. El que hayan personas con distinta formación dentro del proyecto lo enriquece y lo hace más competitivo.

4. ¿Cuáles son las principales motivaciones que percibes que tienen las personas para emprender?

La principal motivación para emprender es llevar a cabo algo propio, un proyecto que sea suyo. El emprendimiento por necesidad ha decaído afortunadamente y al contrario de lo que muchas personas piensan o se muestra algunos medios, la persona que emprende no está pensando en emprender para hacerse rico en 2 años. Se percibe que la mayoría de los emprendedores tienen una clara motivación a la hora de emprender de desarrollar un proyecto ellos mismos, que sea suyo, que les obligue a marcarse metas y que les haga crecer profesionalmente.

5. ¿Existen algunas cualidades clave que deben reunir los emprendedores a la hora de llevar a cabo un proyecto? En caso afirmativo, ¿Cuáles serían?

Las cualidades que destacan los expertos son:

Perseverancia	Capacidad de trabajo	Contar con un buen equipo
Pasión	Motivación	Tenacidad
Autoconfianza	Resiliencia	Dirección de equipos

6. Es evidente que la financiación es una gran barrera de entrada a la hora de emprender, ¿Qué vías existen actualmente para conseguir financiación para los proyectos?

La triple F (Friends, Family and Fools). Es la financiación propia con la que cuentan los emprendedores, pero en España no suele funcionar muy bien, al contrario que en EE.UU o en otros países Europeos. Existe la posibilidad de hacer campañas Crowdfunding para recoger fondos, participar en aceleradoras de empresas, inversores externos o la más difícil que son los microcréditos bancarios.

7. ¿Qué opinión tienes de las actuales vías de financiación?

Hay herramientas para optar a financiación como puede ser el parque científico de la UMH u otras instituciones. Pero es cierto que existe un problema para conseguir financiación cuando el proyecto se encuentra en fase semilla es decir, desde que se pone la empresa en marcha hasta que se llega al producto final y se consigue vender. En España, las vías de financiación están enfocadas para las empresas ya consolidadas o que llevan un recorrido amplio en el mercado como son las ayudas de ENISA o CDTIS, pero sin embargo, para la creación y desarrollo de productos es muy difícil encontrar financiación.

8. Además de la financiación ¿Cuáles son los principales problemas con los que se enfrenta un emprendedor?

Un emprendedor se va a tener que enfrentar a muchísimos problemas entre los que destacan:

- Dedicarle mucho tiempo a buscar bien proveedores y clientes.
- Motivación y competencia.
- La dificultad de generar negocio al principio de la actividad.
- Miedo a hacer las cosas.

- A veces, los proyectos empiezan sin haber tenido en cuenta toda la planificación necesaria y la hoja de ruta que hace falta seguir para que la empresa funcione.

9. ¿Cómo se podrían solventar dichos problemas?

Básicamente estos problemas se solventan a través de una buena educación y experiencia en el sector en el que vayan a operar.

10. ¿Cuáles son los factores facilitadores e inhibidores para emprender en España?

FACTORES FACILITADORES	FACTORES INHIBIDORES
Se está poniendo en valor la figura del emprendedor.	Aversión al riesgo.
Relativa sencillez para validar una idea.	Falta cultura emprendedora en España.
Surgimiento de nuevas oportunidades que no requieren grandes sumas de dinero.	Preferencia de la población a la seguridad que proporciona un trabajo estable y del funcionariado.
Instituciones de apoyo al emprendimiento.	Dificultad para salir de la zona de confort.
	Creencias limitadoras del emprendedor.
	Políticas incompetentes que dificultan el emprendimiento.

11. Dada tu experiencia, ¿qué le recomendarías a un emprendedor?

Las principales recomendaciones que le harían los expertos a un emprendedor son las siguientes:

Que se rodeen de un buen equipo y de entidades que lo apoyen.

Que tengan perseverancia porque es posible que a la primera no encuentren en éxito y por ello deben creer en sí mismos.

Que gasten el mínimo dinero posible en realizar su producto mínimo viable.

Que analice bien su negocio y que encuentre una oportunidad para explotarlo.



b. Desde la perspectiva de los Emprendedores

Las conclusiones que se han extraído de las entrevistas realizadas a los emprendedores son las siguientes.

BLOQUE COACHING

1. ¿Conoces que es el coaching? En caso afirmativo, ¿Crees que el coaching puede resultar útil a la hora de emprender?

El coaching es una herramienta muy importante a la hora de para temas como la autocrítica, las habilidades directivas y el management.

2. ¿Conoces el mentoring? En caso afirmativo, ¿Crees que el mentoring puede resultar útil a la hora de emprender?

Es muy importante el hecho de que te asesore una persona con mucha experiencia en el sector, que anteriormente se ha enfrentado a lo mismo a lo que tienes que enfrentarte pudiendo evitar muchos tropiezos y provocando una mejor salida al mercado.

3. ¿Crees que lo ideal sería hacer una técnica mixta de mentoring y coaching?

Realizar tutorización mediante una técnica mixta entre mentoring y coaching sería algo ideal para los emprendedores, pero hay que saber en qué momento utilizar cada una para que realmente aporte valor.

4. ¿Qué es lo que necesitan los emprendedores en cuanto al asesoramiento, coaching y mentoring?

Los emprendedores detectan que lo que se necesita en el mundo del emprendimiento es el mentoring, ya que le dan mucha importancia a que un profesional con experiencia les tutorice.

5. ¿Se pueden potenciar las aptitudes para emprender a través del coaching?

Queda claro que se pueden potenciar las aptitudes para el emprendimiento a través del coaching. Los emprendedores que destacan las siguientes:

Eliminar el miedo al fracaso	Autoestima	Creencias autolimitadoras
Liderazgo	Habilidades sociales	Management

6. ¿Entre asesoramiento, mentoring y coaching que prefieres?

Mentoring.

7. Si los emprendedores tuviesen formación en coaching, ¿les serviría a la hora de emprender?

Sí, porque se buscan los métodos más eficientes para resolver un problema. A través del coaching se conseguiría mejorar en todos aquellos aspectos sociales de comunicación necesarios para llevar un proyecto empresarial.

8. ¿Es importante que los líderes de los equipos tengan formación en coaching para desempeñar su actividad?

Es muy importante tanto para los líderes como para los directivos ya que es una de las mejores formas que hay actualmente para potenciar las habilidades directivas.

9. ¿Consideras importante cuando decides emprender que analices donde te encuentras (CUÁL ES TU SITUACIÓN ACTUAL) y a donde tienes que llegar (VISIÓN)?

Los emprendedores son conscientes de que, aunque planifiques cual es el objetivo, se van a encontrar problemas por el camino y lo más probable es que se tenga que cambiar la hoja de ruta. Sin embargo, consideran necesario tener claro cuál va a ser la visión de la empresa para que tener establecida cuál es la meta y no perder el foco.

10. ¿Consideras que es útil que te acompañe una persona en ese camino a la meta final?

Este aspecto es uno de los que más valoran los emprendedores. Lo consideran muy importante porque a lo largo del proceso emprendedor se encuentran con muchos problemas y sufren altibajos que, al contar con

una persona que te acompañe y asesore, es mucho más fácil de solventar. Valoran mucho el hecho de tener a una persona que te ayuda y opina, si el proyecto nace con un experto al lado va a ser mucho más enriquecedor y va a evitar muchos tropiezos que si lo habrían hecho solos.

BLOQUE EMPRENDIMIENTO

1. Actualmente, ¿Qué tendencia tiene el emprendimiento en España?

El emprendimiento tiene una tendencia creciente tras los peores años de la crisis. Es cierto que durante esta, mucha gente al estar en el paro, buscaba una solución a la situación que estaba viviendo, y tal vez la razón por la cual decidían emprender era por necesidad y no porque hubiesen encontrado una oportunidad. Tras la crisis, y con la creciente oferta de empleo, en el mundo del emprendimiento se quedan aquellos que realmente tienen un buen proyecto o que realmente emprendieron porque era la vía que deseaban.

2. ¿Cuál es la motivación que te lleva a emprender?

La motivación por la cual se emprende varía en función de cada emprendedor, pero en todos los casos se realiza por superación personal o profesional y no por el hecho de ganar mucho dinero. Algunas de las declaraciones que han realizado los emprendedores sobre cuál fue su motivación son:

“Era algo que nos faltaba por hacer.”

“Las ganas de hacer algo que de verdad me gusta.”

“Luché por un sueño.”

“No ser igual que los demás.”

3. ¿Cuánto tiempo pasa desde que nace la idea hasta que se empieza a trabajar en ella?

Por lo general, no suele pasar mucho tiempo desde que surge la idea hasta que se empieza a trabajar en ella, profundizando y trabajando aspectos de ella. En la mayoría de casos, este periodo no suele superar los 3 meses.

4. ¿Qué factores influyen para que se tarde en llevar a cabo la idea?

Los factores que influyen en que se tarde en empezar a trabajar sobre una idea o proyecto son factores como la motivación, tiempo y la situación en la que se encuentre el emprendedor. Además, tiene mucha importancia la visión, ya que suele ocurrir que tienes la idea, pero no sabes cómo ejecutarla ni como monetizarla.

5. ¿Cuál es el objetivo de llevar a cabo un proyecto emprendedor?

Al igual que en el caso de la motivación, el objetivo que tiene llevar a cabo el proyecto tiene que ver más con el tema profesional y personal que con el tema monetario. El objetivo para emprender se puede resumir en crear una empresa propia, que te apasione, entusiasme y con la que puedas disfrutar cada día realizando dicha actividad. También destaca la tenacidad que tienen los emprendedores al tener como un objetivo principal sacarlo a delante.

6. ¿Cuáles son las principales cualidades que debe reunir un emprendedor?

Las principales cualidades que debe reunir un emprendedor son:

No tener miedo	Capacidad analítica	Oratoria
Motivación	Creer en sí mismo.	Juntarse con un equipo multidisciplinar.
Conocimiento de la competencia.	Conocer el sector donde se va a operar	Capacidad de detectar necesidades reales
Ganas de trabajar	Autocrítica	Diferenciación

7. ¿La autoconfianza es un elemento clave para emprender?

La autoconfianza es un elemento clave para emprender ya que si el emprendedor no cree en sí mismo va a ser difícil que alguien lo haga por él. Además, la autoconfianza puede considerarse uno de los factores que permite al emprendedor seguir avanzando y afrontar aquellas tareas que nunca ha hecho.

8. ¿Es el miedo al fracaso un obstáculo para emprender?

Sí, se trata de algo que está presente en el transcurso y dependerá de cómo le afecte al emprendedor, pero si se empieza con miedo, no se llevará el proyecto a cabo. Esto es algo que debe cambiar, en España parece que emprender se ve como algo malo. Tenemos cultura de que es mejor ser funcionario que intentar hacer cosas diferentes asumiendo un poco de riesgo. Además el fracaso, es síntoma de que se ha intentado, que se ha luchado por un sueño, por intentar cambiar las cosas y no como una mancha en la vida. Hay que conseguir que esta visión cambie, y que se tome el fracaso como algo positivo y a tener en cuenta a la hora de un trabajo, porque al fracasar, has pasado por muchos aspectos necesarios en el día a día de una empresa y ya se saben cuáles son los fallos que no hay que volver a cometer.

9. Factores facilitadores e inhibidores del emprendimiento

FACTORES FACILITADORES	FACTORES INHIBIDORES
Instituciones de emprendimiento y aceleradoras.	Impedimento institucional
	Creencias autolimitadoras
	Burocracia
	Cuando fabricas productos, el mercado retrasa la salida del producto al mercado.
	Zona de confort
	Financiación en fases iniciales

10. ¿El nivel adquisitivo del emprendedor afecta a la hora de emprender?

Es difícil de medir si afecta o no ya que en realidad, tiene parte de ambas. Por un lado, si cuentas con un buen nivel de renta, facilita la actividad emprendedora ya que dispones de más recursos para llevar a cabo el proyecto. Cuando llevas a cabo un proyecto emprendedor, se requiere mucho tiempo y dedicación que en muchas ocasiones, es difícil combinarlo con un trabajo “estable” por tanto, en este aspecto afecta.

Por otro lado, los emprendedores también creen que no afecta y que va a depender de a lo que estés dispuesto a renunciar para poder llevarlo a cabo. Para empezar el proyecto y comenzar a trabajar sobre los aspectos generales que se requieren no se necesita dinero, pero se va a tener que emplear mucho más tiempo. Como para todo, en este caso también hay solución y aunque es cierto que se requiere mucho tiempo y dedicación para llevar a cabo el proyecto, esto se puede subsanar con la búsqueda de un trabajo a tiempo parcial o de fin de semana que pueda darte esos pequeños ingresos para poder dedicarle el tiempo necesario al proyecto.

11. Además de la financiación, ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta un emprendedor?

Los principales problemas con los que se han enfrentado los emprendedores son los siguientes:

- Falta de experiencia.
- Capacidad de comunicación.
- Desconocimiento del mercado.
- Temas burocráticos.
- Impuestos.
- Falta de confianza hacia los emprendedores.
- Falta de apoyo en las industrias en la cuales al no tener CIF, es muy difícil que te hagan caso.

12. ¿Se puede conseguir financiación en España para los proyectos empresariales?

En España se puede conseguir financiación a través de aceleradoras, vehículos de coinversión y las rondas de financiación que se realizan.

13. ¿Cuál es tu opinión acerca de los inversores?

Por un lado, es buena opción por todo lo que puede proporcionar en cuanto a contactos y conocimiento del mercado. Por otro lado, no es muy buena ya que los inversores solo miran por su interés personal y por el beneficio que les puede proporcionar y eso puede, en determinados aspectos, perjudicar al proyecto inicial.

c. Ejemplos de programas de Éxito.

Los programas de éxito que se van a analizar son los siguientes:

1. La Nau de la Innovació.
2. Iniciativa Emprendedora
3. Lanzadera
4. Yuzz

La elección de estos programas viene dada porque se todos son programas de creación de empresas referentes, sin embargo cada uno tiene un origen diferente. La Nau de la Innovació es referente en la provincia de Alicante y junto al parque científico empresarial forman la Fundación Universitat Miguel Hernández, referencia a nivel nacional por ser donde más empresas spin off se crean en España. Iniciativa emprendedora pertenece a la Escuela de Organización Industrial, escuela de negocios más antigua de España, con un reconocido prestigio y ejecutando al mismo tiempo el programa en diferentes ciudades. Lanzadera es una aceleradora de empresas que se está cogiendo muchísimo protagonismo, cuyo fundador es Juan Roig y que desde 2013 ya ha impulsado 55 empresas. Por último Yuzz es un programa que se ejecuta a nivel nacional por Santander Universidades y el Banco Santander en 50 centros. Este programa es referente y únicamente está enfocado en jóvenes con ideas de edad comprendida entre los 18 y los 31 años.

1. La Nau de la Innovació

La Nau de la Innovació es la incubadora del Parque Científico de la Umh que nace en el año 2012, con el fin de dar apoyo a startups, emprendedores y empresas innovadores en sus primeras fases.

La Nau de la Innovació cuenta con infraestructuras y espacios en el edificio Innova de la Universidad Miguel Hernández, donde se encuentran espacios coworking, un taller y una sala de descanso-comedor con cocina.

En la Nau de la Innovació se trabaja con 3 programas de creación de empresas, 2 propios y 1 conjunto con el programa de emprendimiento (CISE) del Banco Santander además de un programa interno de

formación que son “Las tardes de la Nau”. Los programas propios de la Nau de la Innovació son la Maratón de Creación de Empresas y el Sprint de Creación de empresas. Por otra parte, en el centro se gestiona el programa “Yuzz. Jóvenes con ideas”.

La maratón de creación de empresas es un programa de creación de startups para emprendedores con proyectos innovadores, en la cual se ofrece por un lado tanto formación y asesoramiento/mentoring por parte de expertos como por otro lado financiación. La formación que se imparte en este programa está relacionada con todos los aspectos generales que se necesitan para poner en marcha el proyecto quedando todo reflejado en un plan de negocio, muy sintético y fácil de leer para cualquier inversor. La formación que se ofrece en la maratón es diversificada, formando con nociones generales en distintos aspectos como son el marketing, el análisis y validación de clientes, finanzas, estrategias de mercado y plan de acción. En cuanto a la financiación, la maratón de creación de empresas da premios por valor de más de 70.000€, incorporando como novedad en su última edición premios en especie como son el mentoring por parte de una empresa referente en el mundo online como Planeta Huerto a los mejores proyectos relacionados con el comercio electrónico, Agilmark dará asesoramiento en patentes y marcas y realizará el registro de una marca a un proyecto.

Por su parte, el Sprint de Creación de Empresas es una versión reducida de la maratón de creación de empresas. Cabe destacar que es una versión reducida en cuanto a tiempo, ya que este programa se realiza en los meses de Julio y Septiembre al contrario de la maratón que se desarrolla durante 7 meses, pero se mantienen los mismos contenidos formativos. La financiación en este caso es menor al ser un programa más compacto y habiendo premios por valor de más de 30.000€

Por último “Las Tardes de la Nau” es un ciclo de conferencias que se inició en 2015 dirigidas a emprendedores y empresas a las cuales les interesa la innovación. Este ciclo de sesiones formativas son

totalmente gratuitas y se realizan en el edificio Innova en el cuál se encuentra la Nau de la Innovació.

La Nau de la Innovació es un referente en la creación de Startup innovadoras. A través de la Maratón y del Sprint de creación de empresas se han asesorado a más de 800 emprendedores y a más de 470 proyectos. En estos emprendedores se han invertido más de 3000 horas de formación y se han otorgado 486.000€ en premios. De entre todos los proyectos asesorados se han creado un total de unas 93 empresas. Por último, la Nau de la Innovació está valorada con una nota media de 9 por los emprendedores que han pasado y han sido asesorados por los expertos de la Nau.

2. Iniciativa emprendedora. E.O.I.

La escuela de organización industrial (EOI) es una escuela de negocios que fue fundada en 1955, siendo la primera escuela de negocios de España y una de las primeras en Europa. Con más de 60 años desde su creación, la EOI cuenta actualmente con 50 espacios de coworking en toda España.

La EOI cuenta con formación para ejecutivos a través de jornadas como de programas de postgrado. También cuentan con formación para emprendedores como es el programa de iniciativa emprendedora impartido en sus sedes o mediante la colaboración de distintas instituciones públicas como las diputaciones, ayuntamientos o universidades desde su creación en 2014. El programa de iniciativa emprendedora se ha desarrollado en 2016 en 25 centros. Se trata de un programa es gratuito que pone principalmente su foco en jóvenes que tras acabar su carrera universitaria quieren poner en marcha su proyecto empresarial y no cuentan con los conocimientos y metodología necesaria para saber si su idea de negocio va a tener cavidad en el mercado o si va a ser rentable. El curso de iniciativa emprendedora ayudará a los emprendedores en el diseño del modelo de negocio, mediante una metodología innovadora y ágil que permite validar la idea antes de lanzarla al mercado.

Los objetivos que persigue este programa son:

- El fomento de la creación de empresas.
- Incentivar la creatividad y el espíritu emprendedor.
- Convertir una idea en un proyecto sostenible.
- Incorporar la metodología Lean Startup.
- Fomentar el uso de las Tics, como elemento diferenciador de la idea de negocio.

Los contenidos del programa en los cuales se van a formar a los emprendedores son:

- Planificación del modelo de negocio.
- Creatividad.
- Lean Startup.
- Crowdfunding.
- Marketing digital.
- Derecho mercantil y fiscal.
- Finanzas.
- Internacionalización.
- Habilidades directivas.

Estos objetivos se logran a través de formación práctica en creación y gestión de empresas mediante tutorización personalizada a cada emprendedor. La metodología que utilizan es lo que hace que este programa este teniendo tanto éxito a nivel nacional.

3. Lanzadera.

Lanzadera es una iniciativa de capital privado impulsado por Juan Roig, que tiene como fin ayudar a emprendedores en la creación de empresas que aporten un valor basado en el liderazgo, en la productividad y el esfuerzo.

Lanzadera no se define como una aceleradora de empresas sino como un programa que ofrece apoyo para que los emprendedores creen empresas sostenibles y exitosas en el tiempo. Estos programas son: Campus, Garaje y Lanzadera.

El programa Campus es un programa para emprendedores de EDEM (escuela de empresarios) para que puedan pasar de alumnos a

empresarios. Si perteneces a EDEM puedes optar a asesoramiento, financiación y mentoring para desarrollar el proyecto instalándose en la “Marina de Empresas”. Este programa cuenta con tres fases que son: la validación de la necesidad, validación de la solución y métricas, y el crecimiento en métricas.

El programa Garaje es la incubadora de empresas de Lanzadera por la cual apoya en el desarrollo de las ideas a los emprendedores. En este programa se crea el producto mínimo viable, se valida la propuesta de valor e implementación del modelo de negocio. Este programa cuenta de tres fases que son: La validación de la necesidad, la primera versión del producto y las métricas del negocio.

Por último, el programa Lanzadera, es un programa de 9 meses en el que se apoya a los emprendedores para que transformen sus proyectos en empresas. En este programa se ofrece financiación de hasta 200.000€, formación personalizada, asesoramiento y mentoring, gestión de apoyo, networking e inversión.

Con respecto a los resultados conseguidos por Lanzadera desde su creación en 2013 son los siguientes:

- 55 empresas impulsadas.
- 46 empresas en aceleración
- 169 empleos generados
- 9,3 millones de financiación aportada (cantidad prestada por Lanzadera)
- 9,5 millones de inversión total (Financiación conseguida por los proyectos para seguir desarrollando su actividad)

Por último, tras verificar este éxito, Lanzadera tiene como objetivo crear 200 empresas sostenibles en los próximos 10 años.

4. Yuzz.

El programa “Yuzz. Jóvenes con ideas” es un programa de emprendimiento dirigido a jóvenes, entre los 18 y los 31 años, con una idea de base tecnológica. Este programa lo promueve el Banco Santander y es coordinado y dirigido por C.I.S.E (Centro Internacional Santander Emprendimiento) que además está apoyado por instituciones y empresas como Indra, Netberry Solutions y Secot. El programa que dirige CISE se realiza en diferentes universidades e instituciones en España, siendo la Universidad Miguel Hernández y más concretamente la Nau de la Innovació uno de los lugares escogidos para representar a Yuzz en la provincia de Alicante. Este programa también es gestionado en por la Universidad de Alicante, gestionándose en dos centros en Alicante del total de 50 centros en España.

Yuzz cuenta con una parte de formación y tutorías personalizadas que se realizan a través de los centros en los cuales se lleva a cabo la actividad.

En cuanto a la financiación, Yuzz cuenta con premios por valor de más de 60.000€ que sólo podrán acceder a ellos los ganadores de cada uno de los 50 centros de España, siendo finalmente 3 los proyectos premiados con 30.000€, 20.000€ y 10.000€ respectivamente.

En cuanto a datos, Yuzz se gestiona en 50 centros de España, cuenta con 200 expertos, ha creado 500 empresas y ha repartido 250.000€ en premios.

VIII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El coaching es una metodología que, tras realizar la presente investigación, tiene completa cavidad en el mundo del emprendimiento. Es cierto que existe una cierta moda en todo lo que rodea al coaching, ya que se utiliza mucho para la palabra “coaching” para usos inadecuados. Sin embargo, es una metodología que tiene un gran potencial por las herramientas que usa, y pese a los malos usos que se le da a la palabra “coaching” la metodología ha venido para quedarse.

En el mundo del emprendimiento el coaching cada vez es más conocido. En un primer momento, la percepción que se tiene que del coaching es que útil para temas personales y no empresariales. El coaching es más conocido en el entorno de la empresa que en el de los emprendedores donde muchos todavía desconocen que es realmente el coaching y para que debe ser utilizado.

El coaching es una metodología complementaria con las ya existentes, como son el mentoring o la consultoría, siempre que se utilice en el momento adecuado por un experto que controle ambas técnicas. Si los emprendedores se tuviesen que decantar por ser tutorizados por una única técnica elegirían el mentoring, pero opinan que lo mejor sería que se le tutorizase mediante la aplicación de ambas técnicas. Es por ello por lo que surge la propuesta de desarrollar una nueva metodología en la que se acompañe al emprendedor mediante la aplicación de varias técnicas en función de la fase en la que se encuentre.

Cuando un emprendedor decide llevar a cabo un proyecto empresarial le surgen muchos problemas ya que, en muchas ocasiones, no se sabe por dónde empezar, dónde acudir o como puede validar su modelo de negocio antes de crearlo evitando así un posible fracaso.

A través del coaching se resuelven los problemas que se ocasionan tanto en los emprendedores como en empresarios relacionados con las habilidades

sociales, la comunicación y el liderazgo. El coaching debe poner el foco en estas cuestiones y servir de apoyo en el desarrollo del proceso emprendedor.

El coaching es una herramienta clave en la que deberían fijarse los emprendedores para resolver los problemas que les surgen con respecto a la motivación de emprender. Es esta la mejor herramienta que existe con respecto a la motivación debido a la metodología que utiliza, ya que no sobremotiva a los emprendedores.

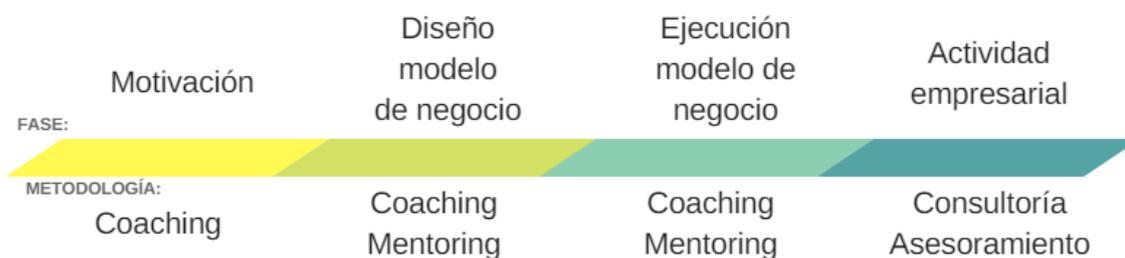
En cuanto al estado del emprendimiento, hay una tendencia creciente para emprender por que se ha encontrado una oportunidad de negocio. Este dato es muy positivo ya que, durante los peores años de la crisis (2007 – 2012), se emprendía más por necesidad que por haber encontrado una oportunidad de negocio. En estos momentos, realmente se está haciendo porque es lo que se quiere y no porque sea lo que se necesita, que también.

Aunque la cultura emprendedora se está potencia cada vez más, sigue siendo muy baja en comparación con otros países europeos o EE.UU. Aunque cada vez surgen más instituciones tanto públicas como privadas que potencian o ayudan al emprendimiento, sigue sin estar suficientemente valorado. En España sigue existiendo preferencia por el trabajo por cuenta ajena, el cual supone un menor riesgo y puede tener una mayor estabilidad que el trabajo por cuenta propia.

Los emprendedores que se encuentran en una fase inicial, que ya tienen diseñado su modelo negocio y que se disponen a la realización del prototipo o del producto mínimo viable, siguen teniendo muchos problemas de financiación ya que para este momento del proyecto hay muy pocas ayudas. Esto es un problema muy grande para los emprendedores porque en estas fases todavía no se han generado ingresos y su economía es muy débil.

Tras el análisis realizado y las conclusiones alcanzadas, me permito realizar la siguiente propuesta metodológica sobre coaching y emprendimiento que es la siguiente:

Figura 2. Propuesta T.F.G



Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta está dividida en 4 fases: Motivación, Diseño del modelo de negocio, Ejecución del modelo de negocio y Actividad empresarial. Como se puede observar en la figura 2, en cada fase se utiliza una o varias metodologías. En función de la fase, la metodología se aplicará con un fin diferente. Observando esta figura, cada fase se representa mediante un color para distinguir las diversas etapas. A continuación se explica en qué consiste cada etapa y cómo actúa cada metodología en ella.

1. Motivación.

Esta fase corresponde a los primeros días de tutorización, que generalmente no debería superar las 3 sesiones y que en la mayoría de casos se realizará en una única sesión. Es aquí donde el emprendedor cuenta la idea que tiene y lo que ha avanzado hasta el momento. Esta fase se realiza únicamente a través del coaching ya que es la mejor forma de conseguir que la persona centre y focalice realmente cuál es su verdadera idea de negocio. Además, a través del coaching, el coachee analizará cuál es su situación inicial y cuál es la situación ideal. Una vez que esté analizado, se pasará a la siguiente fase.

2. Diseño del modelo de negocio.

En esta fase se realiza todo lo relacionado con el diseño de la idea de negocio. Para el diseño del negocio se recomienda utilizar el lienzo de negocios Canvas, en el cual se plasma de una manera muy rápida y ágil la idea de negocio que se tenga. Además, es una metodología que es muy flexible para cualquiera de los cambios que se realicen o puedan surgir en la empresa. Además del Canvas, se recomienda utilizar la metodología

Lean Startup, que es de las más innovadoras que existen actualmente y de la que mejores resultados se obtienen. Esta metodología se basa en el método científico de prueba-error, siguiendo el principio de que si has de fracasar, “fracasa rápido, fracasa pronto y fracasa barato”. También es una metodología que se basa en que primero se le pregunte a los que puedan ser sus primeros early adopters para ver qué es lo que desean para posteriormente diseñarlo. Al contrario de lo que se hacía antiguamente, donde la prueba de mercado se realizaba una vez que se tenía el producto en el mercado, esta metodología pretende justamente lo contrario, primero realizar un producto mínimo viable (PMV) y una vez que se tenga este PMV, validarlo en el mercado y con el feedback que se obtenga realizar la versión definitiva de este.

En esta fase, la forma de asesoramiento a utilizar va a ser tanto el coaching como el mentoring. El mentoring se va a centrar en todo lo referente al modelo de negocio, potenciándolo a través de la experiencia que tenga el experto. El coaching, sin embargo, se centra tanto en potenciar aquellas aptitudes que tenga el emprendedor como para eliminar todas aquellas creencias limitadoras y en superar todos aquellos problemas que tenga.

3. Ejecución del modelo de negocio.

Esta fase consiste en ejecutar el modelo de negocio planteado en la fase anterior. Para ello se establecerán las estrategias que se deben seguir en un rango temporal de 1 a 3 años, siendo el primero el más importante ya que es el que determina el rumbo que siga la empresa.

En cuanto a la metodología a emplear en esta tercera fase, será como en la anterior, a través de coaching y mentoring. En esta tercera fase es muy importante que el experto controle muy bien ambas técnicas. El mentoring va a actuar en lo relacionado con el mercado, con el go to market, y va a ser clave a la hora de desarrollar las estrategias a seguir para hacer que la empresa a que consiga sus primeras ventas. El coaching se va a centrar en potenciar todas las aptitudes que necesitan los promotores, como son

habilidades de venta, comunicación, relación con el cliente y todos los temas de management necesarios para llevar a cabo un proyecto empresarial.

Esta fase no finaliza en el momento en el que se constituye la empresa, si no en el momento en el que se empieza a generar negocio. El momento de pasar a la siguiente fase va a depender del tipo de empresa y del estado en el que se encuentre, aunque este periodo no debería ser superior a 5 años. Puede darse el caso en el que se avance a la siguiente fase sin haber terminado de ejecutar el modelo de negocio, como por ejemplo, que se pase a la siguiente fase tras el año 1. Esto no supone ningún problema porque, en la actividad empresarial se debe seguir planificando el futuro aunque después estas estrategias puedan sufrir cambios.

4. Actividad empresarial.

La actividad empresarial es la última fase de tutorización del proyecto que atraviesa el emprendedor. Como se ha comentado anteriormente, esta fase corresponde a cuando la empresa ya tiene actividad empresarial y ha diseñado y ejecutado su modelo de negocio. En esta fase, el emprendedor ya es más independiente en cuanto a la tutorización. Es por ello por lo que la metodología que se emplea es tanto el asesoramiento como la consultoría. La elección de que se utilicen estas dos metodologías se debe a que, tanto en la asesoría como en la consultoría, hay expertos en materias muy específicas donde posiblemente el coaching y el mentoring no lleguen. Además, en esta fase, el emprendedor ya no necesita de un apoyo tan continuado, sino que es más independiente. En esta fase, el emprendedor solo recurre a ayuda en determinados aspectos y en determinados momentos, que es lo que proporciona tanto el asesoramiento como la consultoría.

Esta forma de tutorización propuesta tiene como novedad, si se compara con lo que actualmente se realiza, la combinación real de las distintas técnicas utilizadas complementariamente. Actualmente, si acudes a un mentor, te va a

guiar únicamente a través del mentoring, al igual que si acudes a un coach te guía a través de coaching. Esta nueva forma de plantear la forma de tutorizar un proyecto empresarial sigue siendo innovadora ya que en la actualidad, no hay ninguna forma que utilice varias técnicas al mismo tiempo en una misma etapa y al mismo tiempo.



IX. BIBLIOGRAFÍA

Bou, J.F (2013) Coaching educativo. LID editorial.

Cardon, A. (2000) Coaching de equipos. Editorial gestión 2000.

García-Naviera, V. Ruiz, R. (2014). Liderazgo y coaching deportivo. Roberto Ruiz Barquín (coords.) Editorial Síntesis.

Global Entrepreneurship Monitor: informe GEM España. – [Madrid: Instituto de Empresa, Cátedra Najeti], [2003]-2013- Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.

Goldvarg, D. (2012). Competencias de Coaching aplicadas. Editorial Granica.

Kilburg, R (1996). «Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching». Consulting Psychology Journal: Practice and Research, vol. 48, nº2 m 1996, págs. 134-144.

Miguel J. Roldán (2013). ¡Éxito coach! Guía definitiva de liderazgo, innovación y triunfo. TISOC (The International School of Coaching). Zenith Editorial.

Wolk, L. (2005) Coaching. El arte de soplar brasas. Gran Aldea Editores.

Zeus, P. Skiffington, S. (2002) Guía completa de coaching en el trabajo. Editorial McGraw-Hill Professional.

Webgrafía

<http://www.icf-es.com/mwsicf/> web visitada el 12-09-2016

<http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana> web visitada el 12-06-2016

www.naudelainnovacio.es web visitada el 28-11-2016

<http://www.naudelainnovacio.com/index.php/lanau> web visitada el 28-11-2016

<http://www.naudelainnovacio.com/index.php/actividades> web visitada el 28-11-2016

<https://www.maratonempresasumh.com/> web visitada el 28-11-2016

<https://www.sprintempresasumh.com/> web visitada el 28-11-2016

<https://www.eoi.es/es/iniciativa-emprededora> web visitada el 10-12-2016

<https://www.eoi.es/> web visitada el 10-12-2016

<https://www.eoi.es/es/conocenos/que-es-eoi> web visitada el 10-12-2016

<http://lanzadera.es/> web visitada el 15-12-2016

<http://lanzadera.es/programa-campus/> web visitada el 15-12-2016

<http://lanzadera.es/programa-garaje/> web visitada el 15-12-2016

<http://lanzadera.es/programa-lanzadera/> web visitada el 15-12-2016

<http://yuzz.org.es/> web visitada el 20-12-2016

X. ANEXOS

Anexo I. GLOSARIO.

Acciones/posibilidades: Actividades con las que se ejecutan los cambios.

Aprendizaje: Proceso mediante el cual, y a través de experiencias, se van adquiriendo habilidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad en el desarrollo de la persona.

Brecha: Distancia o espacio que hay de un punto a otro para mejorar.

Cambios: Aquellas acciones con las que te comprometes y que te encaminan hacia un objetivo.

Coach: Entrenador, supervisor, acompañante, facilitador.

Coach: Persona que realiza el proceso de coaching a un cliente. El coach no requiere un conocimiento experto del problema de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas, ayudando a explorar el presente y a diseñar el futuro. Según la R.A.E es la persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal (en deporte, entrenador).

Coachee: El coachee es la persona que recibe coaching por parte de un coach.

Coaching: *Es una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizada a un profesional, a un equipo o a una organización para liberar su talento y potenciar, maximizando la efectividad de sus actividades*

Compromiso: Determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones. Antes de marcar los objetivos es muy importante conocer si realmente estás comprometido con ellos. Tiene que surgir de tu interior.

Confianza: Característica de la relación entre el coach y su cliente que debe existir entre el coach para que el coaching llegue a buen puerto.

Consejero: Ayuda al individuo a mejorar su desempeño a través de la resolución de situaciones del pasado.

Coste de oportunidad: Ganancia o pérdida asociada a cada una de las posibilidades que se han visto abandonadas al realizar algún cambio.

Creencias: Opiniones y puntos de vista personales que se tienen sobre las diferentes facetas de la vida, que forman nuestra manera de entenderla, y que suelen considerarse verdades inamovibles.

Creencias autolimitadoras: Es un pensamiento que determina la forma en la que nos comportamos y las decisiones que tomamos poniéndonos nosotros mismo los obstáculos. Un ejemplo sería “Nunca consigo...”

Crisis: Cambio brusco en algún aspecto de nuestra vida que nos puede llevar a alejar del estado de felicidad, y que habitualmente nos desconecta de nuestra esencia.

Early Adopters: Son aquellos consumidores que son los primeros en adquirir las novedades del mercado, mucho antes de que lo haga la masa de consumo.

Emociones: Fenómenos mentales de respuesta a estímulos que generan una forma de sentirse y que nos inducen a la acción.

Enseñanza: Ayudar a un individuo o grupo a desarrollar habilidades cognitivas.

Éxito: Resultado feliz de una actuación, pudiendo significar para cada persona cosas distintas.

Feedback: La retroalimentación es el proceso por el cual se intercambia información y después se dicen las sensaciones que han dado.

Felicidad: Estado de ánimo que se consigue con el éxito en una o varias áreas de nuestra vida. Es un valor subjetivo que puede variar con el tiempo.

Finalidad: Es el fin por el cual se realiza cualquier acción.

Guía: Proceso de dirigir a un individuo o grupo a lo largo del camino que conduce de un estado actual a un estado deseado

Insumos: Indicadores, metas, objetivos o propósitos.

Misión: Es la razón de ser por parte de una empresa u organización.

Motivación: Razón que da impulso y refuerza la voluntad de actuar para alcanzar las metas marcadas.

Objetivo: Resultado deseado.

Objetivos estratégicos: Objetivos que se plantea una empresa en un rango temporal superior a un año para lograr el objetivo de su visión.

Pitch: Presentación verbal concisa acerca del proyecto o empresa.

Plan de acción: Es la agenda del modo que se emplean las estrategias para conseguir los objetivos.

Producto Mínimo Viable (PMV): Corresponde con la versión de un nuevo producto que permite recaudar con el menor esfuerzo posible el máximo de feedback validado sobre sus potenciales clientes.

Recurso: Cualquier elemento que pueda ayudar al logro de los objetivos.

Sentimientos: Estados conscientes que se consiguen a través de las emociones vividas.

Visión: Imagen que se plantea en las empresas de cómo esperan que sea su futuro.

Valores: Principios por los que cada persona marca su manera de ser, sentir y de actuar en el mundo.

