

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

ALUMNO: María Berenguer Serrano.

TUTOR: Julio Naranjo Berenguer.

RESUMEN

En el siguiente trabajo analizaremos el concepto de Coaching de manera profunda. Hablaremos del Coaching en general y quienes participan en este proceso, estudiando los tipos que existen, en qué áreas podemos aplicarlo y cómo debemos hacerlo, centrándonos finalmente en la implantación del Coaching en las organizaciones.

Las denominadas organizaciones del siglo XXI, deben estar abiertas a los nuevos cambios y a introducir de manera continuada mejoras en sus procesos. Debido a esto y a cambios relevantes como la globalización, las empresas se ven obligadas a ser competitivas, por ello comienzan a ver el factor humano como una ventaja competitiva y surgen nuevas metodologías como el Coaching.

Este proyecto tiene como objetivo mostrar la importancia de la implantación de metodologías innovadoras como la ya mencionada en líneas anteriores. Por ello finalizaremos este Trabajo de Fin de Grado analizando un estudio llevado a cabo con personas reales que han recibido Coaching.

Palabras Clave: Coaching, beneficios, organización, desarrollo, innovación.

ABSTRACT

In the following study, we will analyze the concept of coaching in depth.

We will talk about Coaching in general and those who participate in this process, studying the types that exist, in what areas we can apply it and how we should do it, focusing finally on the implementation of Coaching in organizations.

The organizations of the 21st century, must be open to new changes and to introduce continuous improvements in their processes. Due to this and to relevant changes such as globalization, companies are forced to be competitive, so they begin to see the human factor as a competitive advantage and new methodologies such as coaching emerge.

This project aims to show the importance of implementing innovative methodologies such as the one already mentioned above. Therefore, we will finish this End of Degree Project by analyzing a study carried out with real people who have received coaching.

Keywords: Coaching, benefits, organization, development, innovation.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN:	6
2. OBJETIVOS:	7
3. METODOLOGÍA:	8
4. MARCO TEÓRICO:	8
4.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE COACHING:	8
5. DEFINICIÓN DE COACHING:	11
5.1. EL COACHING DEL SIGLO XXI PARA LAS ORGANIZACIONES.	12
5.2. PARA QUÉ SIRVE EL COACHING Y QUIÉN PUEDE RECURRIR A ÉL. ...	15
5.3. MITOS SOBRE EL COACHING.	18
6. TIPOS DE COACHING:	19
6.1. SEGÚN EL ÁMBITO DE APLICACIÓN:.....	20
6.2. SEGÚN LA MODALIDAD DE IMPLANTARSE.....	23
7. HERRAMIENTAS ESENCIALES DEL COACHING:	25
8. FASES DEL PROCESO DEL COACHING.	29
9. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES:	35
9.1 EL COACHING INDIVIDUAL:.....	35
9.2 EL COACHING DE EQUIPOS:	37
10. Bº DEL COACHING EN LA EMPRESA.....	37
10.1. ESTUDIOS SOBRE BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL COACHING EN EMPRESAS.	40
11. PERFIL DEL COACH ORGANIZACIONAL:	41
11.1. EL COACH.....	41
11.2. COMPETENCIAS QUE DEBE POSEER UN COACH.	43
11.3. TIPOS DE COACH EN LAS ORGANIZACIONES.....	43
12. COACHING ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO.	45

13. EL COACHING FRENTE A OTRAS METODOLOGÍAS.....	49
14. EL COACHING Y EL APRENDIZAJE.....	51
15. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COACHING EN PERSONAS Y ORGANIZACIONES.....	52
16. CONCLUSIÓN:.....	58
17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	60



1. INTRODUCCIÓN:

En el presente trabajo, nuestro campo de concentración será el Coaching, no obstante como explicamos en el mismo, este término abarca distintos ámbitos y estilos, por lo que nos centraremos especialmente en el Coaching organizacional y su entorno.

El ser humano por naturaleza tiende a buscar el cambio, es decir tiende a evolucionar. La capacidad de adaptación al cambio de las personas es considerada como algo esencial, no se trata de una opción, sino de una necesidad. Debido a lo mencionado anteriormente y al desarrollo constante que vivimos, con el paso de los años comenzamos a despertar nuestra mente, y gracias a esto surgen nuevas metodologías como la que se explicará en este Trabajo de Fin de Grado.

Centrándonos en el ámbito organizacional, podemos decir que durante muchos años una de las mayores preocupaciones de las empresas siempre han sido los gastos (considerando la formación profesional como uno, además de percibirlo como una pérdida de tiempo). La atención estaba orientada únicamente en áreas de calidad, producción, servicios, etc. No obstante, el cambio continuo de la sociedad provoca que las organizaciones se reinventen, comiencen a cambiar su forma de organizar y liderar, redirigiendo el foco de atención hacia las personas que forman dichas empresas y sus habilidades específicas (comunicación, creatividad o emociones).

En la actualidad el nivel de formación que poseen los trabajadores es muy alto. Hoy en día no solo cuentan con un título universitario, sino que además hablan varios idiomas o incluso tienen un posgrado. Contamos con unos candidatos potencialmente cualificados poseedores de habilidades y destrezas, pero el problema reside en que son varias las personas que no las conocen o no saben de qué manera pueden sacarlas a flote o maximizarlas. Llegado a este punto, las empresas especialmente el departamento de RRHH, debe ayudar a sus trabajadores, no solo formándolos sino utilizando otras metodologías como el Coaching, ya que les proporcionará conocimiento para solucionar

problemas en situaciones cotidianas en las organizaciones, mejorará el ambiente laboral y aumentará el nivel de satisfacción organizacional.

El contenido de este trabajo se organiza en distintos apartados, por un lado conocemos el Coaching en general, pasando por sus tipos, herramientas o fases. Más adelante nos adentramos en el Coaching en ámbito organizacional, estudiando la implantación de este método en las empresas, las distintas metodologías que podemos aplicar en la empresa, beneficios que aporta el Coaching y su relación con el aprendizaje. Finalmente terminaremos el trabajo con un estudio sobre el impacto que tiene el Coaching en las personas y organizaciones.

2. OBJETIVOS:

En el presente proyecto se analizará el Coaching en general, y más concretamente dentro del ámbito empresarial. Es de esta manera como se plantean los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis del origen de la palabra Coaching, para así comprender cuáles son sus inicios y como termina convirtiéndose en lo que conocemos hoy como Coaching.
- Definir cuál es la finalidad actual del Coaching.
- Investigar qué tipos de Coaching existen.
- Estudiar las herramientas y fases necesarias para llevar a cabo esta metodología.
- Elaborar una recopilación de datos sobre el Coaching dentro de las organizaciones.
- Realizar una comparación frente a otras metodologías.
- Demostrar a partir de estudios previamente realizados la importancia del Coaching en las empresas.

3. METODOLOGÍA:

El siguiente Trabajo Final de Grado se ha realizado siguiendo dos metodologías de manera muy clara. En primer lugar, se ha seguido una metodología de síntesis y análisis comparativo a partir de la búsqueda de información extraída de diferentes fuentes para así comprobar la veracidad de los datos obtenidos.

En segundo lugar se utilizará una metodología de recopilación de datos a partir de la realización de consultas en distintas fuentes bibliográficas, entre ellas libros, páginas web, estudios, tesis, videos en plataformas digitales como You Tube, etc.

4. MARCO TEÓRICO:

4.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE COACHING:

El origen etimológico del coaching a día de hoy no se sabe con exactitud, ya que tiene varias referencias etimológicas.

Como bien hemos explicado anteriormente su origen no es asignable a un autor o a una corriente de pensamiento, por ello se considera que son varios los influyentes que han contribuido al desarrollo de este término (filósofos, neurólogos, formadores, psicólogos, el management y el deporte), además de las numerosas metodologías tanto teóricas como prácticas, pero todos tienen un objetivo común y este es favorecer el desarrollo del ser humano.

En la filosofía algunos autores consideran que el griego Sócrates fue el primero que introdujo uno de los conceptos básicos y fundamentales del coaching, mediante la aplicación de una metodología basada en el arte de la mayéutica.

La mayéutica según Sócrates se basaba en la capacidad intrínseca de cada individuo. Esta metodología hacía referencia al arte de las parteras, cuya función era ayudar a las mujeres a dar a luz, así como de alguna forma lo hacía Sócrates con sus alumnos ayudándoles a conseguir sus objetivos. El filósofo, a través de una serie de preguntas lograba acercar al individuo a lo que llamamos autoconocimiento, es decir, ayudaba a los individuos a buscar y a descubrir por ellos mismos su verdadero potencial.

Según Castaño & Cortés (2010: p. 69) “Sócrates consideró que no existe el enseñar sino el aprender y esto se da reconociendo que el conocimiento no proviene del maestro (coach) sino de las personas interesadas (empleados ejecutivos)”

Otro gran influyente fue Platón, alumno de Sócrates, quien plasmó los postulados mayéuticos en sus diálogos.

El arte de la dialéctica cobra un papel de gran importancia en relación al coaching, ya que se utilizaba la conversación como método, es decir, servía de puente hacia el conocimiento, y de esta forma como decía Sócrates se alcanzaba la Verdad Universal.

Otro pensador a destacar es Aristóteles, quien a través de su metodología básica consiguió dejar huella. Aristóteles decía “Una cosa es lo que somos (el ser) y otra, lo que podemos llegar a ser (el deber del ser).

Por otro lado, se dice que la palabra coach, proviene del francés e inglés, cuyo significado es “coche” (carruaje tirado por caballos que puede transportar varias personas de un lugar a otro).

Nos remontamos en el siglo XV en la ciudad húngara de Kocks, ubicada a 70 km al noroeste de Budapest. Kocks, comenzó a tomar popularidad entre los ciudadanos, ya que contaba con los mejores carruajes de la época, eran ligeros, veloces y sofisticados. Estos eran utilizados para transportar a las personas entre las ciudades de Viena y Budapest.

Según Launer¹ (2007), a finales del siglo XVIII, en Inglaterra, la conducción de carruajes con varios caballos se transformó en un deporte practicado por la alta sociedad, gracias a los progresos en la colocación de arneses y a la construcción de rutas y caminos de calidad. Este nuevo deporte, que se puso rápidamente de moda, se llamó “coaching”.

Éste término no tardó en propagarse por toda Europa y finalmente será en el siglo XVIII, cuando se hará la primera asociación del término hacia una persona para referirse a un profesor particular cómo “coach”, apelando a la sensación del estudiante

¹ Viviane Launer, primera Master Coach en España acreditada por la ICF (International Coach Federation) en el año 2003 con más de 10.000 horas de experiencia en procesos de coaching. Pionera como Coach ha fundado la sede de ICF en España presidiéndola durante cuatro años. Es profesora de coaching en diferentes escuelas y universidades y ponente en conferencias y foros mundiales.

de ser transportado por un coche rápido hacia el conocimiento, es decir que éstos eran coacheados.

En 1971, Timothy Gallwey (considerado por algunos como uno de los padres del coaching clásico), autor de “El juego interior del tenis”, una metodología basada en el entrenamiento, en este caso en el juego del tenis pero a su vez aplicable a distintos ámbitos.

El objetivo del Juego Interior es saber paliar nuestra mente y de esta forma aumentar nuestras capacidades de aprendizaje y actuación. Por ello el mensaje que pretende transmitir el autor, es la importancia de la concentración y el saber creer en uno mismo.

Para comprender el Juego Interior es necesario conocer los dos “yoes” (cuerpo y mente), como afirma Timothy, y de cómo influye cada uno en nuestro aprendizaje. Es así como T.Gallwey a través de su método contribuyó al movimiento actual del coaching personal, ejecutivo y de negocios.

Otro gran influyente fue, John Whitmore, considerado pionero del coaching en el ámbito laboral y uno de los principales pensadores del liderazgo y de la transformación organizacional.

Reconocido también por el famoso “Modelo de Grow”, elaborado por Alexander Graham y finalmente difundido en los años 80 por J.Whitmore. Este modelo es una de las técnicas del coaching más utilizadas en la actualidad, sirve como método de planificación y resolución de problemas. Su objetivo es maximizar logros personales y la productividad.

La palabra **grow** (crecimiento), es un acrónimo cuyas siglas marcan los pasos a seguir de este proceso:

G: Goals. Establecimiento de objetivos. ¿Dónde quiero llegar?

R: Reality. En varias ocasiones este paso se compara con lo que conocemos como el análisis DAFO. En este punto se procede a identificar qué es lo que tenemos y qué necesitamos.

O: Options. Hablamos de la estrategia que vamos a utilizar para alcanzar el objetivo marcado. ¿Qué vamos a hacer?

W: Way. Teniendo en cuenta todos los pasos anteriores, aquí escogemos que camino vamos a tomar.

Como hemos visto son varias las influencias pero entre ellas las que destacan son la filosofía aristotélica, socrática y platónica, la psicología en general y la teoría de la inteligencia emocional

5. DEFINICIÓN DE COACHING:

Existen numerosas definiciones tanto de autores como de instituciones sobre este término, pero se podría definir como aquella actividad en la que existen dos o más sujetos, el primero de ellos recibe el nombre de coach, es decir aquel que ofrece sus servicios y el segundo sujeto es el coachee, quien recibirá estos servicios (cliente).

El objetivo del Coaching consiste en sacar a flote las capacidades internas del ser humano y desarrollarlas lo máximo posible, servirán para hacer frente a futuras dificultades y finalmente alcanzar los objetivos marcados en un principio.

Para obtener una definición más científica de coaching recurrimos a la ICF, (Internacional Coaching Federation), se trata de una organización sin ánimo de lucro de asociación individual, en la que se podrá obtener la certificación de coach. Está formada por una red de profesionales a nivel mundial que practican el coaching profesional y personal, cuenta con más de 30.000 miembros en más de 140 países.

La ICF define Coaching de la siguiente manera “Aquella actividad profesional que se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.”

También afirma, “El Coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método del coaching.”

Según la Escuela Europea de Coaching (EEC) “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.”

Por otro lado la Asociación Española de Coaching llamada ASESICO, define este término como, “Es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que, mediante un gran conjunto de herramientas, ayuda a trazar un puente entre donde la persona o empresa está ahora y donde desea estar. En la relación de coaching, el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza.”

Autores como Timothy Gallwey dice, “el Coaching consiste en descubrir el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Es más ayudarlo a aprender que enseñarle.”

Según Launer 2007, utiliza la definición “El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar los objetivos coherentes y cambios en profundidad.”

Jim Selman, uno de los coach más veteranos, ya que actúa como tal desde los años 80 en el área de comunicación y liderazgo afirma “El Coaching se basa en la capacidad de asistir al individuo o a los equipos para que se logren sus compromisos y lo hagan mucho más allá de lo que parecía previamente posible.

5.1. EL COACHING DEL SIGLO XXI PARA LAS ORGANIZACIONES.

El mundo de las organizaciones del siglo XXI atraviesa un cambio trascendental con distintos cambios vertiginosos, como es la globalización, incertidumbre profesional y económica, automatización del empleo y la rapidez con la que evolucionan las nuevas tecnologías. Todo lo mencionado anteriormente está provocando que sean varios los individuos los que están perdiendo su identidad, con tal de encontrar el equilibrio en este mundo tan complejo.

Podríamos decir que estamos ante un mercado saturado y poco a poco los empleos de por vida se desvanecen, son cada vez más inseguros, los contratos son más precarios y

el empleo nos guste o no se va ir destruyendo. Ante esta situación son numerosos los directivos de empresas que se ven obligados a fijar unos objetivos, para poder generar ventajas que les permita posicionarse en un buen lugar en el mercado actual.

Los retos que hoy en día deben asumir los gerentes son distintos a los que debían asumir antes, por lo que la organización dentro de las compañías tiene que evolucionar para atender las demandas nuevas, como pueden ser las competencias globales, clientes más exigentes, cambios tecnológicos constantes, ética o RSC², entre otros aspectos.

En cuanto a la globalización, debemos tener en cuenta que también existen multitud de beneficios, en el sentido de que a día de hoy, tenemos un acceso a información más que nunca, no solo en internet, la televisión, personas que nos rodean, sino que actualmente podemos contrastar esta información, sopesarla, adquirir formación y nuevos conocimientos de manera instantánea. A nivel social podemos conectar con personas que viven a kilómetros de nuestro hogar. Hoy más que nunca viajamos y exploramos conociendo nuevas culturas y abrimos nuestra mente como nunca antes lo hemos hecho.

Según el escritor Juan José Millas, uno de los males contemporáneos de la sociedad más frecuentes es el exceso de información, la competitividad sin freno, auto exigencia exagerada, perfeccionismo compulsivo, etc.

Todo esto está siendo un generador de ansiedad masivo. Según Diego Figuera³ en un reportaje para El País, “Vivir con Ansiedad” por Juan José Millas, afirma que España es el país que más ansiolíticos consume de toda Europa y el segundo a nivel mundial.

Un estudio realizado por Cinfasalud sobre “Percepción y hábitos de la población española en torno al estrés”, elaborado por laboratorios Cinfa y avalado por la Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS), nueve de cada diez personas en España han sentido estrés en el año 2017 y cuatro de cada diez lo ha hecho de forma frecuente o continuada, porcentaje que equivale a casi 12 millones y medio de españoles.

En relación con el **ámbito laboral**, seis de cada diez trabajadores españoles tanto por cuenta propia como ajena, (60,3%) se sienten estresados por la carga de trabajo, el

² Responsabilidad Social Corporativa.

³ Especialista en psiquiatría y director del Hospital Día Ponzano. Diputado Asamblea Madrid por Más Madrid.

27,2% por la relación con sus jefes o compañeros, y uno de cada cuatro (25,1%) ante el miedo a no estar a la altura de las expectativas. En los autónomos, la ausencia de negocio es una fuente importante de estrés.

El 28,3% de los españoles declara que el uso de las **nuevas tecnologías** eleva su nivel de estrés, un porcentaje que se incrementa a 30,9% en los jóvenes de 18 a 34 años. Los motivos de estrés más mencionados al respecto son la imposibilidad de “desconectar”, recibiendo llamadas y correos fuera de horario laboral.

María Mikhailova, experta en el mundo del Coaching, explica en su página que sólo teniendo una buena gestión emocional podremos adaptarnos mejor a los cambios y seremos capaces de sacar lo mejor de nosotros mismos para alcanzar nuestras metas y objetivos.

El término Coaching está lo suficiente asentado como para perdurar en un futuro. John Whitmore dijo que este término sólo podría desaparecer cuando esta práctica de comunicación y entreno estuviese totalmente interiorizada en la gestión y en los recursos humanos.

En España aún lo percibimos como algo novedoso. Los estándares futuros del Coaching estarán apoyados en campos afines como el desarrollo organizativo y consultoría psicológica.

Según José Luís Menéndez, fundador de Olacoach, la demanda por parte de las empresas españolas se sitúa dos años atrasado en comparación con EE.UU. Por otro lado María Pallares, creadora de Mproactiva, afirma que nos encontramos ante una situación paradójica “cada vez hay más profesionales en un sector que no podrá crecer en el mercado, todavía hay muchos nichos que ni tan siquiera saben que el Coaching es un recurso útil que puede dar respuestas y soluciones a sus problemas.

El Coaching ha evolucionado, es decir, ha pasado de ser un recurso para la resolución puntual de problemas hasta convertirse en una herramienta esencial para el desarrollo proactivo del liderazgo en el entorno empresarial, (González, 2016).

Dicho todo lo anterior, es aquí donde destaca el papel del coaching, ya que este término será la profesión decisiva para afrontar y gestionar todos estos cambios. Por ello la figura del coach va a tener mucha importancia en la actualidad, ya que se trata de profesionales formados para que las personas se adapten a todo estos nuevos cambios, a la vez que serán acompañados para lograr sus objetivos, por ello podríamos decir que se convierten en los llamados canalizadores del cambio.

5.2. PARA QUÉ SIRVE EL COACHING Y QUIÉN PUEDE RECURRIR A ÉL.

Básicamente sirve para ayudar al cliente a definir objetivos, descubrir el mismo la solución de sus problemas, establecer un plan de acción para conseguirlo, pasar a la acción y lograr mejores resultados.

Estos objetivos pueden ser:

- Aprender a gestionar y aceptar de forma eficaz los cambios de mejora que decida emprender y que estos se consoliden.
- Identificación y superación de las barreras que obstaculizan el cambio.
- Ganar claridad y estabilidad a la hora de implantar prioridades y tomar decisiones de lo que es valioso para uno mismo y para su organización.
- Identificar las fortalezas de la persona y de la organización.
- Reconocer los efectos y motivos causantes de estrés y aprender a gestionarlo de forma satisfactoria.
- Gestionar conflictos, tanto personal como interpersonal.
- Desarrollo de habilidades en la comunicación.
- Aprender a liderar, delegar y valorar más a los demás.

- Retener el talento en la organización.
- Desarrollar la capacidad de búsqueda de soluciones desde diversos puntos de vista, acercándose a la realidad, identificando nuevas oportunidades de negocio y desarrollando estrategias.
- Adquirir el hábito de auto-observación personal, para poder reconocer los cambios ejecutados y las áreas pendientes de mejora, tanto a nivel particular como profesional.

La ASESCO afirma que en las empresas el retorno de inversión en tiempo y dinero en coaching se estima que es seis veces lo invertido.

En cuanto a quién puede recurrir a este método de ayuda, generadora de gran cantidad de alternativas de actuación, debemos tener en cuenta que primeramente quien desea realizar este proceso debe ser consciente de la necesidad de realizar un cambio en alguna de las siguientes áreas o situaciones planteadas:

- Desarrollo de competencias profesionales.
- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Personas que van a ser promocionadas o lo serán en un futuro cercano.
- Hacer más sencillo los relevos generacionales en la empresa.
- Mejora de autocontrol del directivo.
- Desarrollo en el liderazgo.
- Mejora en la gestión del rendimiento del equipo.
- Mejora en la motivación.

Por consiguiente según Launer (2007), podrán beneficiarse de estos servicios las personas, equipos, empresas y organizaciones, y grupos de empresas.

1. Las personas: Los principales receptores del Coaching serán aquellas personas que dentro de su empresa o equipo han sido seleccionadas como impulsoras del cambio, o

bien aquellas que entran en una nueva etapa vital y tienen dudas a la hora de gestionarlo.

2. Equipos⁴: Normalmente los equipos están dirigidos por un individuo, en forma estructural o bien ocasionalmente, es decir para la consecución de un objetivo en un periodo de tiempo en concreto. Debemos añadir las peculiaridades de un equipo, es decir la dinámica de las relaciones interpersonales, la coexistencia de objetivos de grupo con objetivos individuales, y la disímil relación con la empresa y con el entorno.

3. Empresas y organizaciones:

Desde hace ya varios años las empresas (desde pymes, pasando por empresas familiares, profesionales autónomos y particulares hasta las grandes multinacionales) han tomado consciencia que para hacer frente a las nuevas competencias y sobrevivir ante los nuevos cambios deben invertir en sus recursos humanos. Por lo que impulsan iniciativas para desarrollar las competencias y habilidades del personal y de sus managers⁵, ya que el entorno cada vez es más complejo y se ven obligados a ser más competitivos y a necesitar una mayor capacidad de reacción y una mayor agilidad.

Al desarrollar sus capacidades, los individuos reflejan un aumento del rendimiento y una mejora en su calidad vital, por otro lado los cambios obtenidos por líderes y empresarios se traducen en rendimientos colectivos en sus empresas

4. Grupos sociales: El desarrollo del Coaching en EE.UU y su extensión en el mercado, ha provocado que este término vaya especializándose en nichos mejor definidos, como pueden ser las organizaciones sociales sin ánimo de lucro o partidos políticos. Básicamente se trata de las iniciativas que se están impulsando en relación entre el Coaching y la sociedad en general.

⁴ Grupo de personas organizadas en función de un objetivo común. Un equipo es un colectivo, pero no cualquier grupo es un equipo.

⁵ Aquella persona encargada fundamentalmente de la gestión y administración de la organización en la que desempeña esa actividad.

5.3. MITOS SOBRE EL COACHING.

Como explicamos en el apartado anterior en coaching puede servir de ayuda tanto para personas como para organizaciones, pero hoy en día existe mucha información que nos puede alejar de su verdadero significado, por ello a continuación se expondrán algunos mitos o falsedades que existen sobre este término, según Pérez Rodríguez (2017).

El coaching es dirigido únicamente a las organizaciones.

Pues bien esto no es cierto, ya que está orientado a aquellos sujetos que desean despertar talentos ocultos o realizar un cambio. Además como bien sabemos, también está orientado hacia las empresas, ayudando a desarrollar y mejorar las habilidades de los empleados que la componen.

El objetivo del coaching consiste en mejorar los rendimientos económicos.

No es cierto, ya que como hemos explicado, sirve como herramienta para ayudar a personas a la búsqueda de nuevas habilidades y realizar cambios.

El coaching se trata de una formación para el profesional.

El coaching actúa también en el ámbito laboral pero también personal, es decir para trabajar cualquier ámbito personal de su vida, no da lecciones ni aconseja sino se trata de un proceso de acompañamiento ayudándole en la consecución de los objetivos marcados.

El coach es un psicólogo y las sesiones de Coaching son similares a una terapia.

El coach utiliza las herramientas para identificar y ayudar a la solución de problemas mediante un aprendizaje, por el contrario un psicólogo se centra en la búsqueda de problemas conductuales y disfuncionalidades.

El coaching no va dirigido a personas que sufren o tienen problemas, sino a personas que buscan desarrollar habilidades, cambios y adquirir nuevos conocimientos para la consecución de sus objetivos

El Coaching se trata de una moda.

El Coaching es un método utilizado cada vez por más empresas debido a la alta competitividad en el mercado, pero comienza desde hace mucho tiempo atrás en el siglo XX.

El Coaching será el encargado de cambiar la vida del coachee.

El coachee será el responsable de los cambios que desea realizar y de las decisiones que quiere tomar, el coach simplemente le acompañará en el trayecto hacia el cambio.

El Coaching tiene objetivos reducidos a la mejora de autoestima o superación de adicciones.

El sujeto es el encargado de expresar para que desea el Coaching y que en el ámbito en el que se trabajará, que podrá ser laboral, personal o social.

El Coaching es una ciencia casi mágica.

Se insiste en que no se trata de nada mágico ni hipnotizador, el coachee conseguirá los resultados a través de un verdadero compromiso y esfuerzo.

El Coaching es un proceso sencillo que puede llevarlo a cabo cualquier persona con un mínimo de conocimientos.

Aunque sea el coachee quien toma las decisiones, es importante en este proceso un coach experto y formado ya que por el contrario este proceso no será efectivo.

6. TIPOS DE COACHING:

La clave del Coaching reside en el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad, ya que sin ellos será muy difícil que este procedimiento sea efectivo.

La conciencia: la RAE la define como “Conocimiento del bien y el mal que permite a la persona enjuiciar moralmente la realidad y los actos, especialmente los propios.” En el Coaching es importante tener conocimiento de lo que está ocurriendo a nuestro alrededor, ya que ello nos conducirá al conocimiento.

La responsabilidad: Es esencial ser responsable de nuestros actos y la forma en la que pensamos, ya que esto provoca un aumento en nuestro compromiso y por tanto un aumento en el desempeño.

El concepto de Coaching es amplio y por ello se establecen límites para no confundirlo. Existen distintos tipos de coaching que podemos dividir en dos partes: Según el ámbito de aplicación y según la modalidad de implantarse

6.1. SEGÚN EL ÁMBITO DE APLICACIÓN:

- **Coaching personal**, también llamado life coach, enfocado para resolver problemas de la vida cotidiana. El coachee deberá establecer unos objetivos y llevar a cabo unas acciones que le permitan desarrollar unas capacidades para lograr una mejora en su vida personal.

Este tipo de Coaching tiene como objetivo el bienestar de la persona en el ámbito personal y su duración ronda entre tres y seis meses.

- **Coaching deportivo:** Se trata del coaching aplicado al mundo del deporte, en el que el entrenador a través de una escucha activa y toma de conciencia de la situación consigue influir en los deportistas, motivándolos y aumentando el desempeño de estos. Precursor de este tipo de coaching es el autor Timothy Gallwey, mencionado anteriormente, quien tomo conciencia de la importancia de los aspectos psicológicos en la consecución de objetivos y en el rendimiento deportivo general.

En este apartado también conocemos el término líder-coach. El líder-coach es dotado de tener gran poder en la comunicación, es el encargado de acompañar al deportista o al equipo en la consecución de objetivos, siguiendo un plan de acción realizado junto con el coachee.

- **Coaching empresarial:** Diseñado para pymes, no debemos confundir este término con el coaching organizacional ya que este es dirigido a las grandes empresas.

El coach desarrolla su labor en todo momento, es decir en todas las fases que puede atravesar una empresa como es la creación, desarrollo y finalmente la expansión, de esta forma se podrá maximizar el rendimiento del empresario para que pueda obtener el máximo de sus esfuerzos.

Este método nos asegura la permanencia de la empresa, ahorra tiempo y dinero en la creación de la empresa, mejora las habilidades y desarrollo de los trabajadores, ayuda a afrontar los riesgos, desarrolla habilidades de liderazgo, sitúa el servicio o producto en el mercado diferenciándolo, mejora la estrategia de la empresa y la compaginación de la vida personal y profesional, colabora con la expansión del negocio, etc.

Se ha convertido en una herramienta distinta al resto de las aplicadas en el desarrollo y mejora de la competitividad en las empresas. Debido a los resultados obtenidos por la implementación de este método y sus múltiples beneficios, son cada vez más los negocios, desde los departamentos de recursos humanos, lo incluyan como parte de la planificación de capacitación y desarrollo de su factor y talento humano. Se considera que todo lo invertido en el proceso se recupera en bienestar y volumen de negocio.

Este proceso se podrá llevar a cabo mediante la ayuda de un coach interno, que forme parte de la empresa o por el contrario a través de un coach externo a la organización.

La aplicación de este, puede dar como resultados un aumento en la productividad, una mejora en el clima social, mayor satisfacción de los clientes, creación de un clima de confianza y de apoyo. Las áreas más demandadas de este tipo son: Habilidades interpersonales y de comunicación, gestión del tiempo, conciliación entre vida profesional y ámbito privado, desarrollo de personal, gestión del conflicto, planificación y estrategia empresarial, incremento de la productividad y desarrollo de servicio al cliente.

- **Coaching organizacional:** Como mencionamos anteriormente, este método se asemeja al Coaching empresarial, la diferencia es que en este caso el coaching es dirigido a las grandes corporaciones y organizaciones, sin embargo comparten los mismos objetivos y metas. Normalmente es la organización quien toma la

iniciativa de marcar los objetivos que han de perseguirse, a diferencia de que sea el personal y la propia organización los sometidos al cambio, el foco de atención recae en las personas, ya que el desempeño de ellos supone las disfunciones en la consecución de los objetivos de esta.

El coach y el personal llevarán a cabo este método buscando el liderazgo de mandos intermedios y grupos de directivos, trata de mejorar la comunicación entre secciones y departamentos, formar grupos de trabajo eficientes, reducir la jornada laboral, ayudar a diseñar nuevas estrategias, mejorar el clima laboral interno.

El papel del coach es imprescindible para lograr lo anteriormente mencionado, ya que la implicación no solo del equipo directivo si no de las personas se dará cuando el coach consiga crear un ambiente de confianza y libertad de comunicación de pensamientos y sentimientos.

Es de gran importancia que el personal de la organización esté comprometido con los objetivos propios de la empresa así como la consecución de los mismos, y es que el compromiso es esencial para el cambio porque de lo contrario, el proceso de coaching será un fracaso.

Como resultado de este proceso, los individuos que se hayan comprometido saldrán beneficiados porque crecerán como personas y como profesionales, adquirirán nuevas habilidades y competencias, mejorarán su desempeño y conseguirán que los resultados de la organización mejoren gracias a su contribución.

- **Coaching ejecutivo:** Esta modalidad está dirigida a gerentes y ejecutivos, con equipos bajo su responsabilidad, autónomos, emprendedores, en definitiva cualquier persona que quiera aumentar su capacidad de trabajo.

Se trata de un proceso de desarrollo de liderazgo para alcanzar las metas organizacionales, para ello el ejecutivo, el coach y la organización trabajarán asociados.

Tiene como objetivos potenciar la excelencia y el talento, descubrir los puntos débiles y fuertes, provocar pasión laboral entre sus empleados, unir los intereses

de la empresa y personales, facilitar al ejecutivo su liderazgo y mejorarlo, habilidad para descubrir nuevas oportunidades para aprovecharlas, convertir al gerente en un coach personal a su cargo, etc.

Los directivos recurren a este método cuando sienten necesidad de cambio en la empresa, pero sobre todo cuando el ejecutivo no es buen oyente, es decir genera ansiedad en el equipo de trabajo, se boicotean las ideas del resto o las acciones que emprende, inseguridad a la hora de tomar decisiones de relevancia, delega con dificultad o no lo consigue por falta de confianza, entre otras (Trapero, 2017).

- **Coaching Educativo:** Podría definirse como una disciplina que defiende un nuevo método de enseñanza. Pretende aportar su grano de arena para mejorar la sociedad a través de la educación, incurriendo tanto a nivel universitario como no universitario.

Resumido en un proverbio chino “Dale un pez a un hambriento y lo alimentarás durante un día, enséñale a pescar y lo alimentarás durante toda su vida”

6.2. SEGÚN LA MODALIDAD DE IMPLANTARSE.

Esta clasificación se trata de la forma en la que el coach va a desarrollar su labor.

- **Coaching en grupo:** Se practica sobre un grupo de personas con un objetivo en común beneficiando sus metas comunes.
- **Coaching individual:** Dirigido a quienes desean obtener unos resultados inmediatos y un estudio profundo, una de las ventajas es la adaptación de tiempos a disposición del cliente.
- **Coaching presencial:** Se lleva a cabo a través de una reunión entre el coach y su cliente. Es la mejor forma de aplicarlo para el coaching organizacional.

- **Coaching por medios electrónicos:** Esta modalidad se trabaja a través de medios electrónicos como puede ser el correo electrónico, libros on line, etc. Se trata de un sistema flexible además de económico.
- **Tele-coaching:** El coach y coachee se reunirán a través de medios como el teléfono o internet. Una de las ventajas de este método es el ahorro en el desplazamiento, además permite a ambos encontrarse en un lugar cómodo en su hogar y disponer de mayor flexibilidad horaria.

Ahora bien, independientemente de los tipos de coaching mencionados anteriormente debemos tener en cuenta que cada día son más, podrían existir infinitas clases de coaching, aunque muchas de ellas no son especialidades como tal sino consecuencias de tipos de coaching más generales. A continuación mencionaremos algunos de estos:

- Coaching nutricional, enfocado para aprender a comer de manera más sana.
- Coaching para dejar de fumar.
- Coaching literario, para ayudar al escritor encontrar inspiración y desarrollar sus capacidades literarias.
- Coaching espiritual.
- Coaching para solteros.
- Coaching jurídico, para sacar el máximo partido de los profesionales.
- Coaching financiero, persigue ayudar a mejorar la situación financiera de la persona, empresa o grupo.

7. HERRAMIENTAS ESENCIALES DEL COACHING:

Existen multitud de situaciones en las que podemos aplicar el método de coaching, por ello se considera necesario seguir unas pautas o tener un conocimiento de las herramientas que podemos utilizar para conseguir finalmente la efectividad de este método.

Para hablar de estas herramientas recurrimos al modelo creado por la escuela de negocios internacional de coaching TISOC. Este modelo parte de la investigación y metodología, partiendo de la siguiente tabla:

Tabla 1. Modelo explicativo de las herramientas esenciales en el coaching.

HABILIDADES ESENCIALES	PASOS DE LA CONVERSACIÓN
Rapport	Enfoque
Escucha	Presente
Pregunta	Opciones
Feedback	Barreras
	Compromiso



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de TISOC

Este modelo comienza con la situación que nos encontramos en el presente, en ese momento debemos conseguir las habilidades que se mencionan (rapport, escucha...), de esta manera podremos llegar a la situación deseada, que lo haremos a través de la comunicación, es decir mediante las sesiones de coaching.

- **Habilidades esenciales:**

- **RAPPORT:** Consiste en generar un ambiente cómodo entre el coach y el coachee. El coach mediante el lenguaje verbal (palabras) y no verbal

(gestos, tono de voz) deberá conseguir que el cliente se encuentre cómodo y confiado, es decir hacerlo sentir a gusto. Para ello el coach iguala el lenguaje con el cliente pero sin llegar a imitarlo.

Los canales utilizados para lograr conectar con el coachee son el auditivo, sensorial y visual. El objetivo de este punto es conectar con la persona.

Cuando nos comunicamos lo hacemos con estos dos tipos de lenguaje (verbal y no verbal), es aquí cuando destacamos el lenguaje no verbal, ya que es aquel que facilita la conexión con la persona. Según estudios dicen que a la hora de comunicarnos el 93% del lenguaje es no verbal, siendo 55% corporal y 38% el tono de voz, mientras que el 7% restante es el lenguaje verbal.

- ESCUCHA: Saber escuchar y atender es una de las cualidades que debe poseer el profesional, ya que si estas no se pusieran en práctica la otra persona podría sentirse ignorada.

La escucha activa tiene como finalidad empatizar con el cliente, saber lo que piensa y como se siente.

Es importante entender la totalidad del mensaje que nos quiere transmitir la otra persona y poner atención tanto en lo que dice como en lo que no.

Existen distintos niveles de escucha:

- a. Biológica: Se trata del nivel más superficial. Hablamos de este tipo de escucha cuando solo percibimos las ondas sonoras del mensaje omitiendo el contenido de este.
- b. Fingida: Cuando mantenemos un estado corporal de escucha activa, sin embargo solo estamos prestando atención a nosotros mismos y nuestros pensamientos y no a lo que intenta comunicarnos el interlocutor.
- c. Selectiva: Utilizada para atender únicamente cuando el tema de conversación encaja con nuestras ideas y nuestra forma de entender la realidad.

d. Activa: Cuando la persona escucha atentamente el mensaje de la otra, pero lo hace desde su punto de vista sin llegar a empatizar con el emisor del mensaje.

e. Empática: Se trata del nivel más alto de escucha, la persona consigue comprender lo que su interlocutor quiere transmitirle, es decir empatiza con sus palabras. Lo que diferencia este tipo de escucha de las anteriores es, la comprensión del modelo mental de la otra persona, entender como la otra persona interpreta la realidad, sus pensamientos y emociones.

- LA PREGUNTA: La formulación de preguntas es una parte esencial en el proceso de coaching, al igual que saber formularlas en el momento preciso para construir y saber encauzar la conversación con el coachee.

Las preguntas podrán ser abiertas o cerradas dependiendo del objetivo marcado. Destacan tres preguntas, refiriéndose a ellas como “preguntas clave”:

1. Las relacionadas con el objetivo: Se utiliza este tipo de pregunta para hacer reflexionar al cliente acerca de lo que quiere, en cuanto a objetivos y metas que desea conseguir.

2. Las relacionadas con el aprendizaje: Una vez marcados los objetivos del cliente, se pregunta para indagar sobre la situación actual de la persona y los pasos que necesita dar para alcanzarlos, además de estudiar los posibles obstáculos.

3. Las relacionadas con la acción: Son aquellas que impulsan a la persona a actuar. En este punto se traza un plan de acción que acerque al individuo a sus objetivos.

- FEEDBACK: El feedback o retroalimentación se puede definir como aquella evaluación de comportamientos, actos o trayectorias, con la finalidad de corregir o mejorar la forma de actuar de otra persona.

En el coaching se trata de un intercambio directo personal, que ayuda crecer a la otra persona.

Una vez analizadas las herramientas esenciales, pasamos a analizar los pasos a seguir en una conversación de coaching.

- **Pasos de la conversación:**

-ENFOQUE: Acordar el ¿Para qué?, es decir, el resultado deseado o bien el propósito de la conversación.

Debemos centrarnos en un tema específico, e investigar cómo se relaciona el enfoque con el contexto (objetivos, plazos, metas, desafíos...) del empleado.

-PRESENTE: Analizar la situación actual en base al objetivo.

Medimos la distancia entre la realidad y el resultado deseado.

Debemos buscar señales de éxito ya presentes, e imaginar que lo alcanzamos ya que esto refuerza la seguridad del cliente y por tanto lo aproxima a la consecución de la situación deseada. Miguel Hernández

-OPCIONES: Consiste en explorar todas las opciones y ayudar al cliente a tomar conciencia de las posibilidades.

En este apartado también se puede realizar una tormenta de ideas, compartiendo entre el coach y coachee sugerencias oportunas.

En este punto, se analizan las consecuencias que tienen las opciones y se eliminan aquellas que no encajen hasta dar con la opción adecuada.

-BARRERAS: Se exploran los distintos obstáculos y las formas de superarlos, para ello debemos indagar que recursos son necesarios.

Debemos ayudar a que el cliente confíe en sus posibilidades (autoconfianza).

-COMPROMISO: Este es el último paso, es importante la responsabilidad y el compromiso para poder llevar a cabo el método del coaching, se basarán en la actitud y en el plan de acción. El coach se compromete a ayudar a que

se cumpla ese plan de acción, mientras que el coachee se compromete a llevarlo a cabo.

8. FASES DEL PROCESO DEL COACHING.

En este apartado explicaremos las fases que debemos seguir para llevar a cabo el proceso del coaching en general, centrándonos más en el coaching organizacional. Estas fases son:

1. Toma de conciencia.
2. Evaluación.
3. Plan de acción.
4. Seguimiento del plan de acción.
5. Análisis de los objetivos conseguidos.

Para comenzar el proceso del coaching será necesario iniciarlo con la **toma de conciencia** por parte del coachee, es decir que el coachee sea consciente de la necesidad de un cambio.

En la segunda fase, la evaluación, trataremos de realizar un análisis de la situación actual, para saber dónde nos encontramos y que necesitamos. Una vez realizado el análisis demos identificar la situación deseada, donde queremos estar al finalizar el proceso. Por último, en esta fase debemos entender por qué en un pasado nuestro cliente no ha sido capaz de alcanzar sus objetivos.

En el caso del coaching organizacional, esta fase se llamaría **evaluación** de la empresa. Muchos directivos no saben realmente en qué situación se encuentra la empresa, en el caso de que esta cuente con un departamento de recursos humanos, ellos serán los encargados de realizar o facilitar esta evaluación, por el contrario sería la dirección encargada. Debemos entender que este proceso repercute a la totalidad de la empresa

por ello es importante que las personas encargadas de coordinar el proceso de coaching han de desempeñar cuatro roles adecuadamente para operar en estas organizaciones.

- Ser socio estratégico del negocio: El departamento de recursos humanos debe ser el encargado de influir en la estrategia empresarial, desde la organización hasta la selección, formación desarrollo y el despliegue del capital humano.
- Agente de cambio: En un clima de constantes cambios debe saber organizar y administrar, encabezar el cambio en la organización, desarrollar y apoyar una cultura que permita a la empresa responder a los cambios en el clima y la estrategia empresarial.
- Experto administrativo: Enfocado al manejo eficaz y preciso del conocimiento.
- Aliado del empleado: Garantizar el compromiso de los empleados, añadir valor a la empresa a cambio de un sueldo, oportunidad de desarrollo y crecimiento personal.

Es importante que el coach y el coachee entiendan la misión, visión y valores de la empresa, así como los retos empresariales y la función que desempeña cada empleado en la empresa para que la aplicación de este método sea lo más efectiva posible.

Una de las herramientas más utilizadas por los coach para comprender todo lo anterior mencionado, es el Cuadro de mando Integral. A través de esta herramienta se exponen los objetivos de cada área así como la implicación que tienen en la estrategia de la organización, lo que permitirá al coach analizar y determinar las capacidades necesarias para alcanzar las metas empresariales, partiendo de los objetivos de cada puesto deben estar en consonancia con la estrategia de la organización (Palacios, 2008).

El tercer paso en el proceso tras realizar un análisis profundo, será trazar un **plan de acción**. En el determinaremos los objetivos que debemos cumplir para poder obtener un resultado óptimo.

En el caso del coaching organizacional, en esta fase se realizará un estudio de la realidad en la que se encuentra la organización en relación a los recursos humanos al inicio del proceso, es decir el punto de partida del proceso. Consiste en detectar las necesidades para poder implementar unas estrategias.

El coach y el departamento de Recursos Humanos trabajarán codo con codo. El departamento de Recursos Humanos facilitará información al coach a través de sus

herramientas de evaluación de los puestos de trabajo, donde quedan recopiladas las competencias, habilidades y aptitudes necesarias en los puestos, además del seguimiento de estas respecto a los empleados que ocupan dicho puesto. A través de esto datos podemos encontrar las ineficiencias de los empleados, las más comunes suelen ser una baja productividad, clima laboral inadecuado, descenso de la motivación de los empleados o por una mala gestión de liderazgo en puestos intermedios.

Una vez localizadas las desviaciones, para adecuar los recursos humanos a la estrategia, se comunicará la personal la decisión de llevar a cabo un proceso de Coaching para que den su aprobación de formar parte de ella (Williams et al., 2006). Siempre que comuniquemos a los trabajadores que vamos a realizar un proceso de coaching debemos destacar, que el objetivo de la evaluación es desarrollar al máximo el potencial de cada uno y que por ello se le ofrece participar en este programa.

Un programa de coaching para empresas suele tener una duración entre tres y seis meses, con sesiones semanales. Debemos tener en cuenta, que es importante realizar análisis de forma periódica para poder comparar la situación actual y la previa, de esta manera podremos saber si hay mejoras. Estos datos serán los que en un futuro nos permitirán medir el impacto que ha tenido el coaching en nuestra empresa.

Una de las últimas fases dentro del proceso es el **seguimiento del plan de acción**, aunque ya existen indicadores para evaluar si el proceso está resultando efectivo antes, durante y después de realizar las sesiones de coaching.

Por lo que este proceso será mediante el que comprobaremos que el plan de acción se está llevado a cabo de manera adecuada y se están cumpliendo los objetivos previamente marcados, de lo contrario tendremos que remodelar los objetivos o comprobar si el coach se ha desviado del camino.

El coach y el cliente en las primeras fases deberían desarrollar un sistema de evaluación para medir los logros. El coach debe animar a su cliente a fijarse metas que le ayuden a acercarse a los resultados deseados y al final de toda sesión preguntar si está satisfecho respecto al objetivo de la sesión.

El **análisis de los objetivos conseguidos** se realizará en la última sesión de Coaching, tras la consecución del objetivo por el que comenzó el proceso. En esta fase se analizará el cambio, es decir la diferencia de la persona que inicio el proceso y la que lo termina.

También puede finalizar el proceso cuando el coach ve a su cliente preparado para seguir de forma individual, siempre y cuando este haya superado los bloqueos que le impedían avanzar. Si el coach preguntará al coachee si considera que puede seguir el proceso y la respuesta es positiva también daremos por finalizado el proceso.

Algunas claves que sirven como cierre del proceso y aumenta su efectividad a largo plazo son:

Premiar al coachee por su avance tras realizar las sesiones, dar un feedback positivo siempre aumenta la probabilidad de que un comportamiento positivo se repita en un futuro, además de ayudar a la autoestima del cliente.

Diseñar la continuidad del proceso para lograr la completa consecución de los objetivos.

El coachee debe aprender a hacerse auto coaching, de esta forma conseguirá ser autosuficiente y eliminar la dependencia de estar apoyado por un profesional. Es importante que este sepa las fases del modelo Grow para que pueda preguntarse así mismo de igual modo que lo hacía con el profesional.

Por último, el coach ha de mostrar su apoyo hacia su cliente y ofrecerle su ayuda en caso de que sea necesario en un futuro.

Para finalizar el proceso en el caso del Coaching organizacional se añade una última fase, se trata de evaluar el **retorno de la inversión** conocida como ROI.

En esta fase el departamento de Recursos Humanos medirá la rentabilidad del Coaching, además del impacto generado en la empresa.

Para medir la rentabilidad del proceso existen diversas herramientas de evaluación.

Una situación con la que solemos topar en la actualidad es que las direcciones de Recursos Humanos de multitud de empresas, deciden reducir el presupuesto destinado a la formación y el desarrollo, estos recortes debemos tener en cuenta que terminan afectando a las áreas consideradas productivas, que se reflejan en la cuenta de resultados. Si lográramos cambiar nuestra percepción de gasto la inversión en Coaching o en formación gran parte de la evaluación del proceso estaría garantizado.

Sería aconsejable hacer un primer análisis para llegar a una forma de medición de los procesos de formación o de coaching.

Para medir la rentabilidad trabajaremos los siguientes conceptos.

Inversión:

- Gastos destinados a formación.
- Salario del empleado.
- La mejor estimación del coste de oportunidad perdido por el hecho de ausentarse el trabajador.

La suma de todos ellos nos dará como resultado el coste de cada participante.

Beneficio:

- Valor Neto de mejora en capacidad de liderazgo con una duración de dos años.
- Valor Neto presente de habilidades grupales con una duración de dos años.
- Valor Neto de mejora de habilidades en percepción del negocio de la empresa con una duración de dos años.

Desde este punto de vista la medición del ROI, puede interesar a tres partes de la relación triangular, siendo estos, la empresa que intervenga, el coachee o cliente y el coach.

Gracias a los indicadores de éxito, podremos comprobar si se han alcanzado los resultados del coaching.

Los datos básicos que nos ayudarán a medir el ROI son:

- a) En relación con el coste total de la inversión. Se trata de sumar el total de presupuestos y facturas.
- b) En relación con los objetivos, debemos tener en cuenta la situación antes de la inversión y la que se produce después a consecuencia de ella.

Esta comparación resulta imprescindible para cualquier tipo de ROI, ya sea destinado al coaching como el destinado a la inversión de maquinaria.

Por lo que utilizaremos la siguiente fórmula:

ROI: (Beneficios consecuencia de mejora – Inversión en la mejora) * 100.

Ante la dificultad de medir el ROI de forma tradicional, ya que es puede resultar bastante limitador y parcial, la ICF está validando internacionalmente un estudio que inició la Comisión Ejecutiva de ICF de Francia en 2003.

Consiste en clasificar los seis ejes mayores de cambio, ya que para alcanzar los objetivos es necesario:

- Crear o iniciar: algo nuevo y distinto puede ser una nueva capacidad, una nueva cultura, un nuevo equipo, una nueva estrategia o un nuevo negocio.
- Mantener: algo que no se quiere cambiar ya que es considerado uno de los valores clave del negocio o factor clave de éxito.
- Desarrollar, expandir: algo que ya existe, pero debe crecer.
- Reducir: algo existente que debe desaparecer.
- Implementar: las decisiones para crear, conservar, desarrollar, reducir y suprimir.

Para poder ilustrar todos estos resultados se ideó una estrella de seis puntas que muestra las interconexiones entre los seis ejes explicados anteriormente.

Podemos utilizar esta estrella en tres momentos distintos:

- 1) Al principio del proceso, la estrella nos ayuda a ver con claridad cómo se estructuran los objetivos y los indicadores de resultado del proceso del coaching. Utilizar esta herramienta nos puede ayudar a acortar la transformación.
- 2) En mitad del proceso, para centrarnos en lo que se necesita para crear un crecimiento sostenido.
- 3) Durante la evaluación final del proceso, la estrella permite a los clientes consolidar los objetivos clave del coaching.

9. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES:

Según Lauren (2010), podemos distinguir dos tipos de coaching en el mundo de las organizaciones, por un lado encontramos el coaching individual y por otro el coaching de equipos.

9.1 EL COACHING INDIVIDUAL:

Podemos entender como coaching individual aquel que se centra en un solo individuo y es acompañado durante todo el proceso hacia la consecución de un objetivo.

Este tipo de coaching puede clasificarse en dos categorías, el coaching de resolución y el coaching de desarrollo. Encontramos diferencias entre ambas en sus finalidades ya que cada una persigue unos objetivos y causas diferentes. En un golpe de vista podemos decir que el coaching de **resolución** consiste en acompañar al individuo en la superación de sus limitaciones personales, mientras que el coaching de **desarrollo** se trata de ayudar a las personas a descubrir en ellas que necesitan para poder alcanzar objetivos ambiciosos.

Pasaremos a explicar de manera más detallada las categorías que podemos encontrar dentro del coaching individual:

-Coaching de resolución.

-Coaching de desarrollo.

-Coaching de retención.

-Coaching de transición.

1. Coaching de resolución: Se suele recurrir a este método cuando una persona se encuentra en una situación problemática en el marco de su desempeño profesional, puede darse en una situación puntual o producirse de manera continuada. Por lo que el proceso podrá aplicarse en distintas situaciones, como puede ser para mejorar la eficacia, la capacidad de comunicación, las relaciones interpersonales, promoción dentro de la empresa o mejora en la gestión de estrés.

Los métodos utilizados tienen su origen en distintos campos del conocimiento como la psicología, el análisis transaccional, análisis sistémico o la PNL⁶.

Para llevar a cabo este método se realizará en tres fases, hasta alcanzar el objetivo: La primera fase será realizar un diagnóstico previo, la segunda ampliación de la autoconsciencia y la tercera y última la actuación en la práctica.

2. El coaching de desarrollo: A diferencia del coaching de resolución, en este método el coach no se centrará tanto en el individuo, sino en una situación externa. El coachee y coach descubren de forma conjunta los elementos que posee el cliente en sí mismo para poder maximizarlos.

Tiene como objetivo preparar las condiciones de éxito para poder lograr los objetivos, ello implica: Analizar la situación, identificar los retos, identificar los puntos a favor e identificar los obstáculos. Deberá concluir con un plan de acción.

El coach deberá hacer uso de sus conocimientos en áreas como la dinámica de grupos, técnicas de negociación y comunicación, psicología social y análisis sistemático.

3. El coaching de retención: Este coaching suele aplicarse en Estados Unidos.

Es utilizado cuando es difícil encontrar a determinados candidatos para cubrir un puesto, también suele utilizarse para hacer más llamativo un puesto, es decir la inclusión de un proceso de coaching revaloriza y aumenta el atractivo del desarrollo de carrera y las retribuciones.

4. El coaching de transición: Recurrimos a este tipo de coaching cuando un individuo se ve sometido a cambiar dado que este debe asumir una nueva función o cuando una empresa este decida a cambiar. El coach se encargará de ayudar al su cliente a prevenir, anticipar, a tomar decisiones, a analizar situaciones, a tomar consciencia de la necesidad de adquirir nuevas competencias o cambiar ciertos comportamientos. Las personas también pueden recibir este coaching para reflexionar sobre proyectos o para la búsqueda de una nueva función en una empresa distinta.

⁶ La Programación Neurolingüística, es el conjunto de modelos, habilidades cognitivas y técnicas para actuar, pensar y sentir en los aspectos de nuestra vida y tiene como objetivo comprender el comportamiento y el pensamiento estratégico a partir de los procesos mentales y emocionales.

9.2 EL COACHING DE EQUIPOS:

Según Pérez Rodríguez (2017), se trata de un proceso de acompañamiento dirigido a un grupo de personas, que forman un equipo, todos ellos tienen en común la consecución de un mismo objetivo, a través de la cooperación entre sus componentes, de esta forma ayuda a mejorar los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales.

El coaching de equipos se caracteriza por:

- El punto de vista compartido por todos los miembros del equipo.
- El cambio en las relaciones entre los miembros del equipo es la base del aprendizaje.
- Lograr una gran sensación de bienestar entre los componentes del equipo cuando se alcanza el alineamiento.
- El proceso que termina en un resultado satisfactorio es un procedimiento de visión compartida, de alineación, como hemos dicho anteriormente.
- Alcanzar un estado de entendimiento total entre los miembros del grupo.

Podemos decir que se trata de un proceso acorde con la esencia del equipo en cuestión de sus necesidades, cuya intención es que el grupo sea quien establezca, desarrolle y lleve a cabo sus propios pilares en el trabajo en equipo.

Este tipo de coaching busca el desarrollo conjunto en cuanto a sus aptitudes, valorándose los resultados en conjunto, es decir al contrario que el coaching individual, por lo que el objetivo en este caso debe ser que la mejora del grupo sea siempre mayor que la suma de la mejora de las individuales. Ello no significa que sean incompatibles ya que son varias las empresas que deciden complementarlos, no obstante debemos tener en cuenta que en el caso del coaching de equipos aumenta la dificultad debido a que el número de integrantes es mayor.

10. Bº DEL COACHING EN LA EMPRESA.

Como hemos explicado en apartados anteriores, el siglo XXI supuso nuevos cambios en la gestión de las organizaciones empresariales.

Por ello una herramienta que podría facilitarnos la adaptación a estos nuevos cambios sería el Coaching. El Coaching propone una metodología orientada a trabajar con individuos para la obtención de unos resultados positivos en sus vidas o en las organizaciones, ya que antes no pudieron hacer frente a la situación por ellos mismos.

Uno de los beneficios del Coaching es la capacidad del coach para maximizar el rendimiento de los individuos en situaciones clave para la organización, como podría ser en una situación de cambio corporativo. Actualmente el crecimiento de esta herramienta está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Las capacidades de comunicación y reflexión son consideradas clave en las organizaciones actuales, por ello debemos desarrollarlas lo máximo posible. Aquí es donde el Coaching juega un papel crucial, aportando a las organizaciones profesionales especializados y comprometidos con la misión y visión de las mismas, capacitados de autonomía a la hora de tomar decisiones y dar respuesta a las necesidades de cada momento, con un estilo de liderazgo basado en personas, sus relaciones interpersonales, necesidades, motivaciones e inquietudes.

El profesional trabajará para que su cliente pueda ver los problemas desde otra perspectiva y descubra aquellas creencias y valores que puedan estar limitando su desempeño y desarrollo profesional, dando como resultado un fracaso en la consecución de sus objetivos.

A partir de la intervención del coach, el cliente se siente motivado y seguro a la hora de actuar, cambia su punto de vista y lleva a cabo nuevas acciones. Al desarrollar nuevas acciones tendrá la posibilidad de lograr sus objetivos, ya que obtendrá unos resultados distintos, lo que provoca un valor añadido a la empresa y a su propio desarrollo profesional.

A continuación se expondrá de forma más concreta que beneficios puede aportar la implantación de este método.

1. Maximiza la capacidad individual, lo que más tarde terminará transformándose en un logro colectivo. Contaremos con individuos mayor capacitados y mejor habilitados para llevar a cabo trabajos de mejor calidad y en mayor cantidad.

2. Permite que los trabajadores de una organización logren conductas compartidas, actuando como un gran equipo para la obtención de sus metas.

Renueva las comunicaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

3. Ayuda a los individuos a encontrar valor en sus funciones y a clarificar el rol de cada persona en la empresa. Trabajando el entendimiento personal y de la organización, las personas tendrán visibilidad más clara de cuáles son sus funciones y trabajarán de forma más motivada y con responsabilidad.

4. Descubre nuevas herramientas para hacer frente a las posibles dificultades que se puedan presentar, a la vez que se consigue una convivencia más satisfactoria.

5. Clarifica el camino a seguir para lograr alcanzar los objetivos deseados, de esta forma evitará desviaciones.

6. Facilita la búsqueda de medios que permiten responder de forma más sencilla a los cambios.

7. Mejora el conocimiento de las capacidades de cada individuo, de esta forma ellos mismo sabrán si deben comprometerse a determinadas tareas, lo que mejora también la coordinación de acciones.

8. Permite establecer relaciones de confianza entre los miembros de la organización.

9. Aumenta el compromiso con la empresa al tiempo que disminuye el ausentismo laboral.

10. Facilita a las personas a encontrar su auto-aprendizaje para estudiar cuáles son sus fortalezas y su potencial, dentro de la empresa.

11. Aumenta la creatividad de las personas y mejora la capacidad de gestionar las incertidumbres.

12. Al aumentar la satisfacción laboral y mejorar el clima en la organización, se ve como consecuencia un aumento en la productividad y la rentabilidad.

10.1. ESTUDIOS SOBRE BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL COACHING EN EMPRESAS.

Actualmente el coaching es considerado como la fórmula del éxito para las organizaciones y el desarrollo profesional.

Romo y Bayón, (2006), hacen referencia a distintos estudios en los cuales se puede observar con facilidad los múltiples beneficios que aporta el coaching a las organizaciones.

- Un estudio de CIPD (2001), afirma que son el 87% las compañías británicas que llevan a cabo iniciativas de coaching para sus empleados. El resto de Europa, incluyendo España, siguen la misma estrategia.

- Una investigación publicada en la revista Public Personal Managemet, señala que si comparamos dos empresas que tienen como objetivo incrementar el rendimiento del personal, los resultados varían en función de si lo hacen a través de una inversión en coaching o por medio de formación profesional.

La empresa que decide invertir únicamente en formación obtiene un porcentaje del 22% mientras que la empresa que decide contar con el asesoramiento de un coach logra un incremento del 88%.

- Según un estudio basado en la revista Fortune, sobre las empresas más admiradas del mundo, afirma que las empresas más admiradas se distinguen del resto debido a su inversión en coaching individual.

Por otro lado estudios afirman que el coaching sirve como herramienta para reducir la rotación no deseada. Señala que sólo el 16% de los empleados que reciben coaching prevé cambiar de trabajo el próximo año, frente al 35% de los empleados que no lo reciben (Interin Services, Louis Harris & Asociados).

Además añade que son el 72% los profesionales que acaban abandonando sus empleos debido a la mala relación con su jefe.

- El estudio de la Asociación para el progreso de la Dirección (APD, 2001), afirma que uno de los factores más valorados por los profesionales a la hora de buscar un trabajo, es tener posibilidades de desarrollo.
- Según el Conference Board, sólo el 8% de empleados piensan que sus directivos tienen un liderazgo excelente. El Liderazgo es considerado un 90% Inteligencia Emocional, según investigaciones de Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional es uno de los aspectos más importantes del coaching, por ello es la fórmula más eficaz del desarrollo directivo.

11. PERFIL DEL COACH ORGANIZACIONAL:

11.1. EL COACH.

La necesidad del cambio en las personas ya sea personal o profesional, hace emerger una nueva figura denominada coach. Entendemos por coach aquel profesional que acompaña a individuos, grupos y organizaciones en sus procesos de transformación. El coach es el encargado de enseñar a inventar herramientas y soluciones que sirvan en un ámbito personal, profesional u organizacional.

El coach se ocupará de temas como la creación de redes, integridad personal y social, controlar el seguimiento de objetivos comunes y de la planificación sistemática.

Además se encarga de enseñar a su cliente a tener una visión de futuro al tiempo que le facilita el descubrimiento de nuevas herramientas y métodos para la resolución de problemas.

Una vez que la organización está decidida en implementar este proceso y decide buscar un coach, debemos tener en cuenta que no es algo sencillo, ya que hoy en día debemos diferenciar entre éste y un consultor, un formador o todas aquellas personas que se definen como coach porque el término es tendencia.

Según Launer (2010, p.107) para saber identificar a un auténtico coach existen algunos indicios que nos pueden servir de ayuda:

1. La palabra coaching figura en la razón social de la empresa o la persona que se presenta como coach.
2. El coach dedica al menos un 40 por 100 de su actividad al coaching.
3. El coach es un miembro de una asociación nacional o internacional de coaches.
4. Puede explicar y dar datos acerca del camino profesional que lo condujo al coaching.
5. Posee información acreditativa y experiencia en coaching corporativo y ejecutivo.
6. Facilita nombres de clientes y referencias profesionales.
7. Explica las ventajas y da ejemplos concretos de coaching.
8. Es conocido en su medio y tiene una extensa experiencia profesional.
9. Hace preguntas pertinentes sobre qué se quiere cambiar o desarrollar.
10. Explica cómo se medirán los resultados y el valor añadido de la misión.

Debemos tener en cuenta que un buen coach estará continuamente en un proceso de cambio y aprendizaje, es importante el que sea miembro de un grupo de trabajo o de una asociación profesional con un código ético compartido, ya que significa otra garantía de calidad.

La ICF, se trata de una asociación de alto prestigio a nivel internacional en el mundo del coaching y establece una serie de valores fundamentales y estándares éticos de comportamiento para todos los profesionales de la ICF, conocido como el código ético de la ICF.

Según la ICF “Este Código articula las obligaciones éticas de los profesionales de ICF que actúan en sus diferentes roles como coaches, supervisor de coach, mentor, entrenador o estudiante coach en entrenamiento, o que desempeñan un papel de liderazgo en ICF, incluyendo al personal de apoyo.”

11.2. COMPETENCIAS QUE DEBE POSEER UN COACH.

Según la Internacional Coaching Federation (ICF) existen once competencias clave en el coaching que debe poseer todo profesional, han sido desarrolladas para una mayor comprensión sobre las habilidades y enfoques utilizados actualmente en la profesión.

Estas competencias se agrupan en cuatro bloques distintos, ordenados según el modo habitual de trato de las mismas.

Establecer los cimientos.

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.
2. Establecer el acuerdo de coaching.

Crear conjuntamente la relación.

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente.
4. Estar presente en el coaching.

Comunicar con efectividad.

5. Escuchar activamente.
6. Realizar preguntas potentes.
7. Comunicar directamente.

Facilitar aprendizaje y resultados.

8. Crear consciencia.
9. Diseñar acciones.
10. Planificar y establecer metas.
11. Gestionar progreso y responsabilidad.

11.3. TIPOS DE COACH EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones deben tener en cuenta que podrán implantar el coaching organizacional de dos formas distintas, es decir deberán decidir si desean contar con la ayuda de un profesional interno o externo a la organización.

- **Coaching interno:** El proceso se llevará a cabo por el personal integrado en la propia organización, como podría ser el gerente o el personal de Recursos Humanos.

En el coaching interno siempre hay unos plazos y objetivos predeterminados.

La ventaja de utilizar el coaching interno, es que el coach ya conoce la cultura organizacional. Por el contrario podríamos toparnos con unos empleados cohibidos a la hora de tratar algunos temas o dar su opinión de forma más abierta, por miedo a que les perjudique en un futuro. . Demos tener en cuenta que el coach interno podrá observar a los empleados cómo llevan a cabo las tareas, lo que servirá en un futuro de ayuda a la hora de recabar datos importantes para la práctica.

- **Coaching externo:** Se da cuando la empresa decide contratar a un profesional ajeno a la empresa, se trata de un experto formado en coaching. El proceso será de mayor duración debido al desconocimiento que tiene el profesional de la empresa, primero deberá estudiarla para conocer mejor su funcionamiento y sus empleados.

La principal ventaja de ello es que al ser ajeno a la organización no estará contaminado por los problemas internos, ni tendrá prejuicios ni ideas preconcebidas que puedan entorpecer su labor. Además al no ser personal de la organización ni tener encomendadas otras actividades dentro de ella, normalmente suelen tener más conocimientos y experiencia que los coaches internos.

Una de las desventajas de contar con este tipo de coach es el coste que supone su contratación, por ello este tipo de coaching suele estar más enfocado a ejecutivos y gerentes de alto nivel y con mayor carga de responsabilidades.

Ante los pros y contras mencionados anteriormente debemos tener en cuenta a la hora de escoger cual sería la mejor opción que se pueda adaptar a las necesidades de la organización, el proceso será similar al de la selección del personal pero con la responsabilidad de saber que el futuro de la empresa puede depender del profesional que escogemos.

Una vez elegido, toda la organización deberá colaborar en el proceso de coaching aportando lo mejor de cada uno de ellos.

Mientras el coach lleva a cabo el proceso el suministro de información y colaboración de los empleados será clave para el desarrollo del proceso, independientemente del sistema seleccionado.

Finalmente. Los resultados serán evaluados en una reunión integrada por todos los participantes para conocer si ha habido un progreso adecuado y los objetivos se cumplieron.

12. COACHING ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO.

En este apartado, analizaremos desde el punto de vista estratégico la gestión del talento interno de una compañía.

En la actualidad son varias las organizaciones que consideran la gestión del talento como un aspecto fundamental para el funcionamiento de la empresa, debido a que su gestión ya sea más o menos eficaz, genera diferencias en términos económicos en las cuentas de resultados de las empresas.

Podríamos partir del nuevo concepto de empresa, donde los trabajadores son considerados como un poderoso activo que promueve la creatividad e innovación organizacional.

Antes de adentrarnos en la **Dirección Estratégica del talento humano**, tenemos que mencionar uno de sus antecedentes, que fue la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, para comprender este último término debemos conocer el significado tanto de dirección estratégica como de recursos.

Entendemos como **dirección estratégica**, aquel proceso orientado a la formulación de tácticas para fomentar el desarrollo de la organización. Busca obtener una mayor participación en el mercado, es decir, competitividad estratégica. En ella se establecen criterios generales para la definición de objetivos y el desarrollo de actividades de la organización.

Suele llevarse a cabo por los superiores de la organización y su importancia radica en que sirve de ayuda para definir el rumbo de la empresa.

Por otro lado, los **recursos** son aquellos en los que la organización se apoya para alcanzar los objetivos, es decir, son bienes o servicios por el cual la empresa logra sus objetivos o realiza sus actividades.

Volviendo al término de la **Dirección Estratégica de los Recursos Humanos**, podemos definirla como aquella que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y la estructura organizacional (Evans, 1986).

Es aquella que engloba las decisiones y acciones de la dirección de empleados, es decir, aquellas relacionadas con el análisis, la selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva. Se trata en su conjunto de identificar donde se encuentran las fortalezas en recursos humanos de las que dispone la empresa, y definir las estrategias empresariales y políticas de recursos. Por otro lado también trata de detectar las competencias en recursos humanos que pueden servir de ayuda en un futuro, dependiendo de su entorno y estrategia y buscar la forma en la que podemos adquirirlas.

Podemos decir que a partir de esta Dirección Estratégica de los recursos humanos nace la Dirección Estratégica del talento humano.

Para desarrollar la Dirección Estratégica del talento, debemos entender el concepto de talento. El **talento** es la suma de habilidades de una persona, características innatas, conocimiento, experiencia, juicio, actitud, pericia, carácter, iniciativa, etc. Por otro lado Bonet (2006) dice que el talento es la suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición.

En los últimos años el proceso de gestión de talento se ha considerado como una de las variables más importantes de la Dirección estratégica.

Los beneficios al desarrollar una estrategia de Gestión de Talento son múltiples. Factores a tener en cuenta para el desarrollo de la gestión de talento son:

- Es importante mantener a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado, tanto para la organización como para el empleado, esto nos permitirá realizar un balance de las habilidades en el personal interno de la organización, viéndose reflejado en un aumento en la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- Contratación correcta: Para realizar una contratación correcta es relevante realizar un trabajo inicial de estudio del puesto que necesitamos cubrir, ya que de no dar con la persona que encaja en el puesto la empresa no obtendrá rentabilidad de ese trabajador. También puede darse debido a que el candidato contratado carece de motivación o por el contrario no realiza sus tareas de forma adecuada, con lo que la empresa deberá encontrar otro candidato que encaje en el puesto.
- Mantener a los mejores talentos: La empresa debe trazar estrategias para reclutar, mantener y formar y comprometer al personal de calidad.
- Employer Branding: Dar un buen trato a los trabajadores nos permitirá que la empresa obtenga mayor reconocimiento, una imagen de marca y por tanto atraer a personal competente.
- Mejor comprensión de los empleados: Es importante realizar evaluaciones de los empleados, nos permitirá conocerlos mejor y saber sus aspiraciones profesionales, de esta forma podremos saber qué es lo que le motiva a cada persona y mejorar el ambiente laboral.
- Resolución de problemas: Es inevitable la aparición de conflictos en una empresa dada la diversidad de personalidades y estilos de trabajo. Por ello es importante que alguien se ocupe de identificar los problemas, alinear objetivos y buscar la mejor forma de hacer las cosas.

- Control del presupuesto: Disponer de un control adecuado de las acciones relacionadas con la función de Recursos Humanos, de esta forma podemos evitar algunos problemas.
- Políticas retributivas adecuadas: Retribuir a los empleados por su contribución real a los resultados de la empresa, valorando su actitud e implicación en el puesto de trabajo, así como su función en el desempeño de su puesto.
- Cultura organizativa: Se trata del conjunto de actividades o valores que define una compañía. Tener una buena cultura organizacional nos permitirá formar equipos de trabajo con una ideología positiva y clara para un buen funcionamiento de la compañía.
- Formación y desarrollo del talento: Hoy en día es necesario que los trabajadores continúen formándose para adquirir nuevas competencias y poder adaptarse con mayor facilidad a los cambiantes puestos de trabajo, sobre todo en empresa dedicadas al sector de los servicios pues son quienes en mayor medida dependen del factor humano.

La formación tradicional no es suficiente para alcanzar el éxito en la empresa, hoy en día existen multitud de herramientas que no sólo están orientadas a facilitar información a los empleados, sino que les instruyen nuevas técnicas que potencian el desarrollo laboral, aprenden a crear nuevas acciones y hábitos que mejoran su futuro en la organización.

Para el desarrollo por competencias de personas, las organizaciones llevan a cabo procesos como empowerment⁷, coaching y mentoring.

El coaching destaca entre los tres procesos anteriores, porque además de ser el más utilizados por las empresas, es considerado como un sistema integral, coherente y continuo para el desarrollo del talento individual.

⁷ El empowerment se trata de asignar diversas responsabilidades a aquellos individuos identificados y seleccionados, con el fin de poder valorar sus capacidades de liderazgo.

Además, sus beneficios están directamente relacionados con las mejoras en los procesos decisionales de la empresa, es el proceso con mayor efectividad y rapidez de objetivos planteados.

Tabla 2: Distinción entre la Dirección estratégica del talento humano y Dirección estratégica de recursos humanos.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	RECURSOS HUMANOS
Maximizar el talento.	Pago de nóminas, beneficios y vacaciones.
Promueve el desarrollo y el liderazgo. Utilizan coaching o empowerment.	Ubicar al personal, selección del personal y contratación.
Planes para el personal a largo plazo.	Enfoque en lo táctico y diario del personal.
Estrategia integral para capacitar y retener al personal.	Contratar para cumplir con requisitos organizacionales.
Participan todo los departamentos.	Sólo participa un departamento. (Departamento de recursos humanos).

Fuente: Elaboración propia a partir del video de You Tube Gestión del Talento Humano.

13. EL COACHING FRENTE A OTRAS METODOLOGÍAS.

En este punto analizaremos las distintas herramientas a las que podemos recurrir cuando queremos realizar un cambio, ya sea en la vida de las personas o en las empresas. Debemos tener en cuenta que para garantizar la efectividad del método escogido, es conveniente realizar previamente un análisis de las posibles herramientas de mejora según Launer, (2010, p.34 a 36). A continuación veremos algunas de ellas diferenciándolas del coaching propiamente dicho.

1. La consultoría: La consultoría en las empresas se entiende como la contratación de una persona externa a la empresa con el fin de mejorar el rendimiento de su cliente. El consultor aportará sus conocimientos y experiencia, a diferencia del coaching la consultoría casi nunca se centra en el desarrollo individual en busca de la eficiencia personal.

2. El consueing: Se trata de una relación entre dos personas, el cliente y el terapeuta. El cliente recurre a él en búsqueda de soluciones para sus problemas. El terapeuta, a través de sus conocimientos recurrirá al pasado para poder identificar qué es lo que le impide a su cliente avanzar y desarrollarse cómo persona.

3. El mentoring: Es un proceso de mejora en distintos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo, tiene como objetivo la transmisión de conocimientos experiencias y competencias.

El origen del término derive de La Odisea, el mentor es el mejor amigo de Ulises, quien le encomienda a su hijo para que lo acompañe por el camino hasta llegar a la edad adulta, es decir, hasta que el individuo se vea totalmente capacitado para coger las propias riendas de su vida.

4. El monitoring: Este término se podría decir que es el que se encuentra entre el coaching y el mentoring. Suele consistir en la contratación de un profesional ajeno a la organización, es decir un consultor, cuyo objetivo es desarrollar las competencias de su cliente partiendo de una base en común de formación técnica y profesional.

5. La formación: Se trata de formar a los empleados, es decir, la formación tiene como objetivo aportar nuevos conocimientos a sus clientes apoyándose en distintas herramientas pedagógicas, podrán variar en función de la materia impartida y el perfil del receptor.

6. La terapia: A menudo suele confundirse con el coaching, además del existente debate sobre la conveniencia o no de que el coach tenga conocimientos de la psicología básica. Respecto a esto podemos decir que la terapia a la hora de buscar soluciones para sus clientes suele indagar en el pasado de este, mientras que en coaching siempre se mira hacia un futuro.

Aunque el coaching suele tener efectos terapéuticos, este no intenta cambiar estructuras psicológicas, si no favorecer el desarrollo de su cliente.

14. EL COACHING Y EL APRENDIZAJE.

Según Launer (2010, p.48 a 50) el coaching y el aprendizaje son conceptos que van unidos. La figura del coach deberá contribuir a establecer e implantar un método de aprendizaje personalizado y autodirigido adaptado al estilo de la persona, sus objetivos y prioridades del individuo.

Existen tres niveles de aprendizaje:

El **nivel 1**, este tipo de aprendizaje supone un cambio con respecto al acto reflejo, mientras no varíe el contexto el resultado seguirá siendo el mismo, es decir permanecerá sin cambios y se operará del mismo modo de forma inconsciente. Este nivel equivale al condicionamiento, tal y como explica Pavlov. El caso más popular es el del perro al que se le ofrece comida. El perro era avisado previamente con un toque de campanilla y después se le ofrecía comida. Tras varias sesiones el perro al escuchar la campanilla comenzaba a salivar, aunque después no se le ofreciera la comida.

Figura 1: Fases del cambio.



Fuente: Elaboración propia, según J. Whitmore.

El **nivel 2**, nos permite trasladar un aprendizaje a varios ambientes. Este tipo de aprendizaje es considerado la base de socialización, es decir, cómo nos enseñaron a desenvolvernó en la sociedad.

Por último tenemos el **nivel 3**, considerado como una consecuencia del nivel dos. Según Bateson el individuo debe pasar por este nivel, ya que en el aprenderá a desarrollarse, en el tendrá que hacer frente a crisis, contradicciones, sufrimientos y bloqueos.

El individuo en este nivel transformará su mentalidad y comportamiento.

El cambio, no se conseguirá simplemente a través del esfuerzo y la voluntad, no es suficiente con que el individuo quiera cambiar.

El nivel 3 requiere: Reinterpretar la realidad, redefinir la propia realidad y redefinición de los demás actores de la situación problemática.

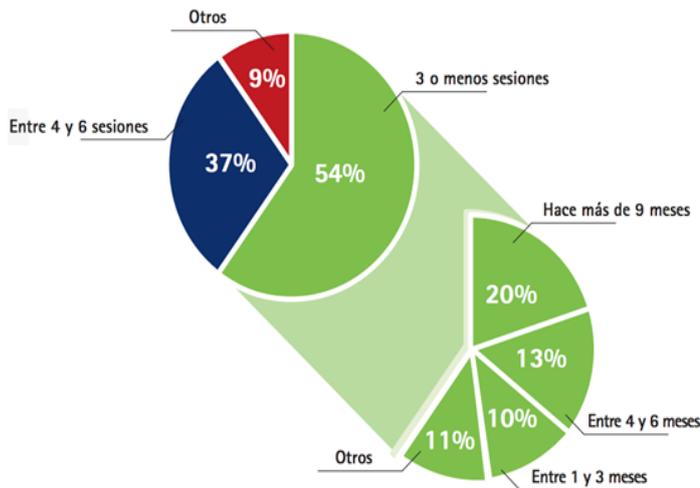
15. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COACHING EN PERSONAS Y ORGANIZACIONES.

En este apartado del trabajo analizaremos un estudio realizado por Augere⁸. Este estudio tiene por objetivo medir el impacto del proceso del coaching en organizaciones, personas y el cálculo del retorno de inversión de las organizaciones.

A continuación pasamos a analizar las siguientes figuras resultantes del estudio:

⁸ Augere Foundation, se trata de una consultoría destinada al acompañamiento de organizaciones en los procesos de transformación y cambio, para el alineamiento de personas, cultura y estrategia de negocio. En febrero de 2020, ha sido galardonada con el premio a Mejor Empresa de Servicios de Coaching por parte del jurado de los Premios Expocoaching 2020.

Figura 2: Número de sesiones recibidas en Coaching.

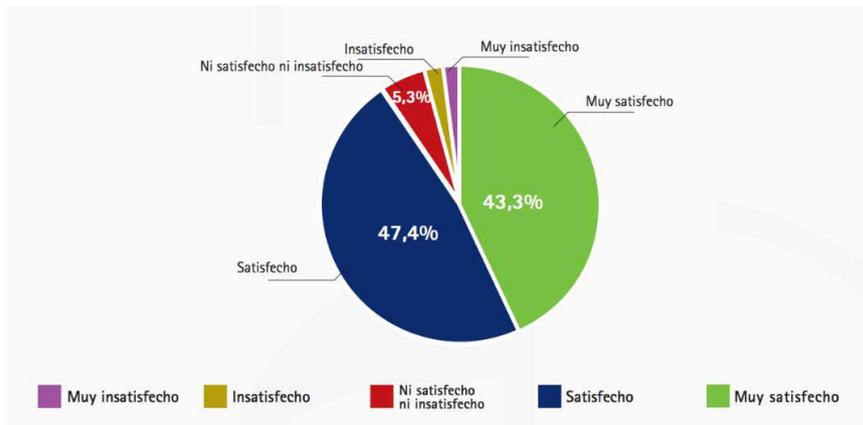


Fuente: Augere (2013).

Según el estudio, podemos observar que del total de encuestados son el **54%** las personas que han recibido tres o menos sesiones de Coaching, dentro de este porcentaje encontramos que son el 20% las sesiones recibidas hace más de nueve meses, el 13% entre cuatro y seis meses, el 10% entre uno y tres meses, siendo el 11% restante otros. Siguiendo la línea del total de encuestados vemos que el **37%** recibieron entre cuatro y seis sesiones. Finalmente queda un porcentaje del **9%** con otros resultados.

Tras observar los resultados obtenidos de las personas entrevistadas y partiendo de la base de que para completar un proceso de coaching el mínimo de sesiones ronda entre los tres y seis meses con sesiones semanales, podemos concluir que la mayoría de participantes no ha completado el proceso de Coaching, además de recibir sesiones poco constantes.

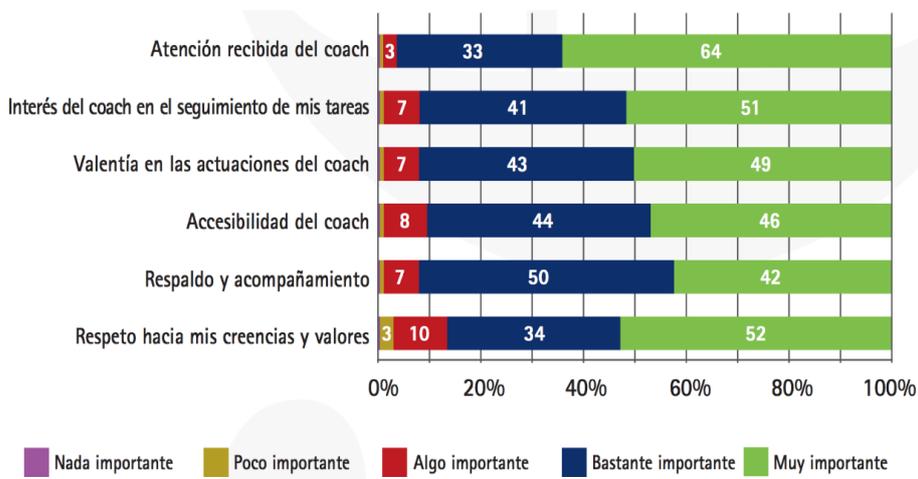
Figura 3: Satisfacción global de los procesos de Coaching.



Fuente: Augere (2013).

El estudio determina que la evaluación media del grado de satisfacción del proceso de Coaching realizado es de 4,28 en una escala del 1 al 5. En este gráfico podemos apreciar que es alto el porcentaje de personas satisfechas con el proceso. Pues partiendo del total de encuestados se obtienen unas cifras del 43,3% de personas muy satisfechas y un 47,4% satisfechas. Por el contrario son sólo el 4% las personas que se manifiestan como insatisfechas o muy insatisfechas.

Figura 4: Importancia que los ejecutivos dan a aspectos clave del coaching.



Fuente: Augere (2013).

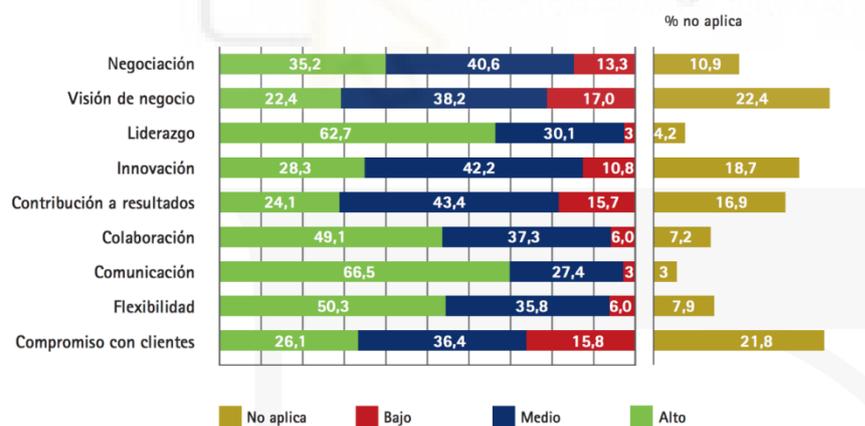
En este gráfico se destacan aquellos aspectos considerados como clave en el proceso de Coaching desde el punto de vista de los ejecutivos.

Tras las realizar las encuestas podemos comprender que uno de los aspectos más valorados por los ejecutivos, es la atención recibida por el coach (64%), bien y como mencionábamos en puntos anteriores de ahí la importancia a la hora de escoger un coach, será necesario que cuente con un certificado oficial y conozca bien la materia.

El segundo aspecto más valorado es el respeto hacia los valores y creencias de los coaches (52%), por ello comentábamos en apartados anteriores la importancia del coach a la hora de adaptarse y conocer la empresa, es decir entender cuál es su cultura organizacional.

Otro aspecto que destaca, es el interés del coach en el seguimiento de las tareas (51%), los ejecutivos lo reciben como algo positivo, ya que es lo que les ayudará a conseguir los objetivos marcados.

Figura 5: Impacto del Coaching en las competencias profesionales.



Fuente: Augere (2013).

En el estudio realizado por Augere se pregunta a sus participantes sobre el impacto que ha tenido el coaching en sus competencias profesionales.

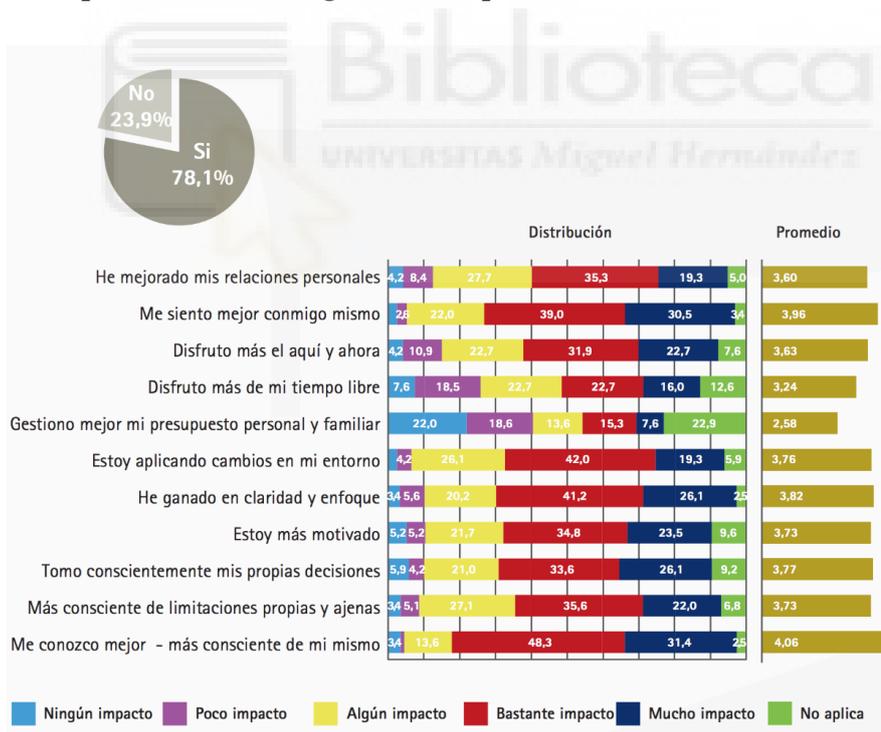
Los porcentajes más altos en cuanto a la influencia del proceso en sus competencias profesionales son:

- El 62,7% destaca el impacto positivo del Coaching en el liderazgo, siendo sólo un 3% los que piensan que no ha servido de ayuda.
- El 66,5% valora el alto impacto en la comunicación y como en el liderazgo, sólo un 3% considera que el coaching no ha tenido influencia.
- El 50,3% la flexibilidad.

Por el contrario el porcentaje más bajo, en el que se considera que el coaching no ha servido de ayuda es el compromiso con los clientes (15,8%).

Si valoramos la tabla en general podemos apreciar con facilidad que la mayoría de los encuestados tienen tendencia a valorar de manera positiva la mayoría de las competencias, es decir consideran que han mejorado sus competencias profesionales gracias a las sesiones recibidas.

Figura 6: Impacto del Coaching en la vida personal.



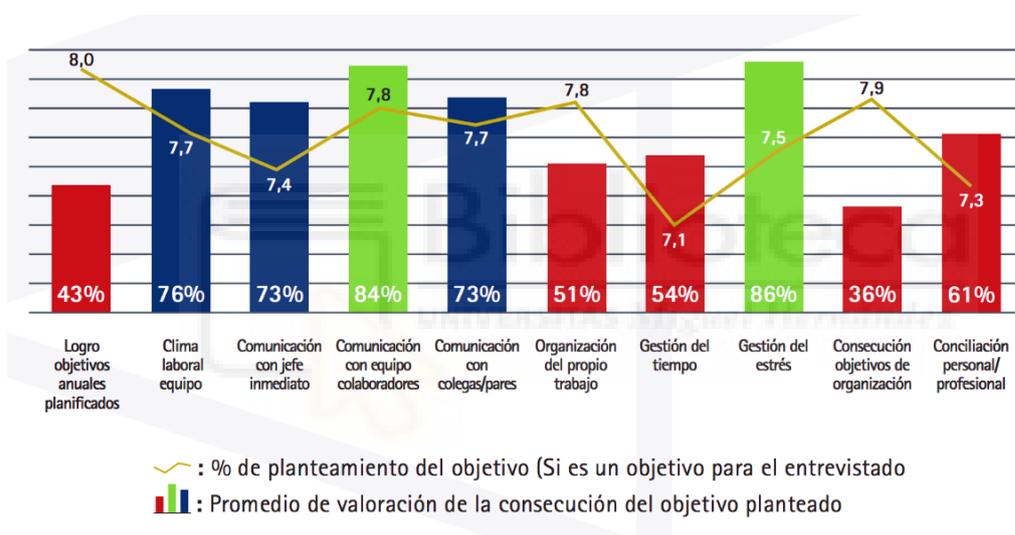
Fuente: Augere (2013).

Son el 78,1% de participantes, los cuales consideran que el Coaching ha influido en su vida privada de manera positiva, ayudando a mejorar aspectos de la vida personal como

el conocimiento de uno mismo, sentirse mejor con uno mismo, ganar claridad y enfoque y a tomar conscientemente decisiones.

Por otro lado si observamos el promedio del gráfico y teniendo en cuenta que la escala de valoración es del 1 al 5 (considerando 5 mucho impacto), todas las variables estudiadas obtienen más de la mitad de puntuación. Los aspectos considerados con un impacto nulo (1), son la gestión del presupuesto personal y familiar y el disfrute de tiempo libre.

Figura 7: Grado de consecución de los objetivos planteados previamente al proceso de Coaching.



Fuente: Augere (2013).

En este gráfico se analiza la consecución de objetivos que han sido previamente planteados antes del inicio del proceso. La media otorgada por encuestados es de 7,62, además de que la mayoría de valoraciones sobre la consecución de objetivos oscilan entre 7 y 8, resultados muy positivos. Debemos tener en cuenta que son resultados relevantes, ya que mayor parte de encuestados finalizó el proceso de Coaching hace más de 9 meses.

16. CONCLUSIÓN:

A lo largo de este trabajo hemos podido analizar cómo influye el Coaching en diferentes aspectos y ámbitos. Se trata de una metodología innovadora que ha venido para quedarse. Observamos al realizar la investigación, que hoy en día se ha dado un uso erróneo de esta palabra, utilizándola en contextos inadecuados, pero no por ello debemos desvalorizarla, ya que como se ha visto durante varios puntos en el trabajo, se trata de un proceso con gran potencial, debido a las herramientas que emplea y a los resultados positivos que se obtienen una vez finalizado el proceso.

Actualmente, en el mundo de las empresas no deja de sonar esta palabra. Es por eso que podemos afirmar que gran parte de organizaciones del siglo XXI apuestan por la inversión del capital humano por ello surge la necesidad de implantar metodologías como esta.

Es evidente que tras el presente estudio, queda demostrado que la implantación de Coaching en las organizaciones da múltiples beneficios, enriquece a los trabajadores a nivel personal y profesional, además de jugar y transformar el entorno organizacional, convirtiéndola en una empresa altamente competitiva.

Desde mi punto de vista y apoyándome en otros estudios, la problemática existente en la actualidad de la mayoría de empresas, suele localizarse en el liderazgo de las mismas, necesitamos contar con empresas capacitadas para trabajar junto con sus empleados, es decir necesitamos líderes preparados.

Unido a lo anterior, otro error que suele estar presente en las organizaciones es la manera en la que se lleva a cabo la formación de los trabajadores. Estamos de acuerdo en que la formación profesional es necesaria, pero no debe tratarse meramente de capacitar a nuestros empleados a nivel de conocimientos, si no ir más allá, ya que algunos trabajadores expresan el sentimiento de sentirse utilizados para la obtención de beneficios económicos por parte de la empresa. Debemos aprender a conectar y a empatizar con el personal de la empresa, conocer sus fuentes de motivación, reconocer y premiar el esfuerzo y trabajo de los mismos.

Como aportación a los problemas anteriores, podemos finalizar este proyecto concluyendo en que la solución radica en los líderes, deben aprender a la vez que

desaprender, es decir, se debe crear una nueva perspectiva de liderazgo y empresa, fundada tanto en valores morales como humanos, de esta forma nos permitirá realizar una transformación personal y colectiva dentro de nuestra organización. El Coaching puede ser una herramienta clave como solución, ya que es caracterizado por ser una fusión entre lo emocional y profesional.

En definitiva, el secreto del éxito organizacional reside en el entendimiento social, emocional y profesional.



17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Tabla 1: Modelo explicativo de las herramientas esenciales en el Coaching.

Tabla 2: Distinción entre Dirección Estratégica del talento humano y Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Figura 1: Fases del cambio.

Figura 2: Número de sesiones recibidas en Coaching.

Figura 3: Satisfacción global de los procesos de Coaching.

Figura 4: Importancia que los ejecutivos dan a los aspectos clave del Coaching.

Figura 5: Impacto del coaching en las competencias profesionales.

Figura 6: Impacto del Coaching en la vida personal.

Figura 7: Grado de consecución de los objetivos planteados previamente al proceso de Coaching.

Álvarez, P. (marzo de 2008). *Historia y orígenes del coaching*. Escuela de formación de líderes. <https://www.formacionlideres.com/carrera-de-coaching-ontologico/>.

Aguilar, J. (s.f.). *Aspectos generales del coaching*. Escuela de formación de líderes. Consultado el 12 de febrero de 2020. <http://www.coachingdeportivo.com/la-palabra-coaching>.

Anónimo. (s.f.). *Coaching empresarial*. Estilos de liderazgo. Consultado el 02 de marzo de 2020. <https://www.estilosdeliderazgo.org/coaching/coaching-empresarial/>.

Anónimo. (s.f.). *Qué es coaching*. Escuela europea de coaching. Consultado el 20 de febrero de 2020. <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>.

Bou, J. F. (2013). *Coaching Educativo*. LID Editorial Empresarial 2013.

- Buberos, P. (marzo de 2018). *Dirección estratégica y cambio: Coaching organizacional*. [Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Valladolid]. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34991/TFG-O-1489.pdf?sequence=1>.
- Cardon, A. (2008). *Habilidades interrogativas en el coaching*. Anse, Le coaching global. <https://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-ii-habilidades-interrogativas-en-el-coaching-alain-cardon/>.
- Casado, B. (2010). *Manual del Coaching*. Editorial CEP.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). *Mentoring y Coaching It Perspective*. [Journal of Technology Management & Innovation, Universidad Alberto Hurtado]. <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710314.pdf>.
- Consejo General de la Psicología de España. (28 de marzo de 2018). *Cada vez más españoles sufren ansiedad, según un estudio*. Infocop online. http://www.infocop.es/view_article.asp?id=7365.
- Cortés, J. J. (s.f.). *Coaching para directivos*. <https://docplayer.es/4383047-Proyecto-final-de-carrera-coaching-coaching-para-directivos-joaquim-jordi-cortes-lopez.html>.
- Crespo, I. (2014). *Gestión del desarrollo y Gestión del talento en las empresas de prestación de servicios*. [Facultad de ciencias económicas y empresariales, ICADE Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/739/retrieve>.
- De la cruz, E. (2018). *El Coaching cómo método de formación de Recursos Humanos*. [Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31465/TFG-L2030.pdf?sequence=1>.
- Garrido, B. (2019, 10 de marzo). *El modelo de Grow*. [Entrada de Blog]. <https://benjagarrido.com/el-modelo-grow/>.
- Gutierrez, D. (2014). *De dónde procede la palabra “Coaching”*. Coaching deportivo. <http://www.coachingdeportivo.com/la-palabra-coaching>.

ICF. (s.f.). *Definición del coaching según la ICF*. Internacional Coach Federation.

http://formacionlideres.com/wp-content/uploads/EFL_Aspectos-Generales-deCoaching_v2.pdf.

Instituto Ben Pensate. (s.f.). *El juego interior del tenis*. Observatorio del Coaching.

Consultado el 19 de febrero de 2020. <https://benpensante.com/el-juego-interior-del-tenis-the-inner-game-of-tennis/>.

Jadsum, J. (14 de febrero de 2011). *Coaching, la fase de Rapport*. Tu presente es el coaching. [Entrada de Blog]. <http://tupresenteesahora.blogspot.com/2011/02/coaching-la-fase-de-la-sintonia.html>.

Launer, V. (2010). *Coaching Un camino hacia nuestros éxitos*. Ediciones Pirámide.

Marrama, V. (3 de diciembre de 2009). *Directivo Coach, La expansión del capital humano*. SlideShare. <https://es.slideshare.net/noheval/coaching-2640744>.

Méndez, J. L. (2011). *Principios de Coaching*. Editorial Bubok.

Millas, J. J. (21 de abril de 2019). *Vivir con ansiedad*. El país.

https://elpais.com/elpais/2019/04/15/eps/1555324939_697553.html.

Muñoz, C.M. y Díaz, O.L. (Noviembre 2014) *El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches*. Elsevier.

http://formacionlideres.com/wp-content/uploads/EFL_Aspectos-Generales-de-Coaching_v2.pdf.

Ortiz, M. (mayo de 2010). *Psicología y Coaching*. Centro de estudios del coaching.

https://centrodelcoaching.es/el-equipo/miriam_ortiz_de_zarate/.

Pérez Rodríguez, M. D. (2017). *Coaching*. Editorial ICB.

Romo, M. y Bayón, F. (2006). *Un enfoque europeo y empresarial*. Editorial Pearson Prentice Hall.

Sánchez, G. (2017). *Coaching y Emprendimiento: Aplicación del Coaching al fomento de emprendimiento*. [Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Miguel Hernández].

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3381/1/TFG%20S%C3%A1nchez%20Soriano%20C%20Germ%C3%A1n.pdf>.

Sans, M. (1 de noviembre de 2012). *¿Qué es el Coaching?* Retrieve.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1CISVooLBkQJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817930.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=es>.

Sanz, E. (s.f.). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Effective Management. <http://www.integraorg.com/wpcontent/docs/El%20Management%20efectivo.pdf>.

Sosa, R.B. (2017). *¿Qué es y cuando surge el coaching?* Cátedra Carlos Llano, UP- IPADE. <http://www.coachingdeportivo.com/la-palabra-coaching-management/cuando-surge-el-coaching>.

The Internacional School Of Coaching. (2018, 12 de marzo). TISOC, Coaching es. [vídeo]. You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=gOUtyx0qhV>.

Wolk, L. (2003). *Coaching El arte de soplar las brasas*. <http://escuelainternacionaldecoaching.com/downloads/MATERIAL/Coaching%20-%20El%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas.pdf>.

Zuazo, P. (s.f.). *El Coaching la herramienta del siglo XXI*. Asesco. Consultado el 05 de febrero de 2020. <https://www.asescoaching.org/2010/06/04/el-coaching-herramienta-del-siglo-xxi/>.