



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**El coaching en las
organizaciones en el ámbito
español**

Presentado por:

Sara Terrados Lucas

Tutelado por:

D^a María Pilar Pérez Santana

Valladolid, 29 de junio de 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. EL COACHING: CONCEPTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y TIPOLOGÍA	8
2.1. Conceptualización del coaching	8
2.2. Orígenes y evolución histórica	9
2.2.1. Orígenes y primeras etapas del coaching	9
2.2.2. Evolución temporal del coaching.....	10
2.2.3. Coaching en el ámbito empresarial	12
2.3. Tipología del coaching	13
2.3.1. Según quien lo recibe.....	13
2.3.1.1. Coaching individual.....	13
2.3.1.2. Coaching de equipos	14
2.3.1.3. Coaching grupal.....	14
2.3.1.4. Coaching organizacional.....	15
2.3.2. Según el objetivo	15
2.3.2.1. Coaching ejecutivo	16
2.3.2.2. Coaching político	17
2.3.2.3. Coaching personal/ vital.....	18
2.3.2.4. Coaching deportivo	18
2.3.2.5. Coaching educativo	19
2.4. Aportaciones del coaching en las organizaciones: ventajas e inconvenientes	20
3. METODOLOGÍA	21
3.1. Revisión de documentos escritos	22
3.2. Revisión de documentos audiovisuales	23
4. APLICACIÓN PRÁCTICA: UNA REVISIÓN DEL COACHING EN EL AMBITO EMPRESARIAL	24
4.1. Coaching aplicado a las personas en las organizaciones	24
4.1.1. El coaching y la inteligencia emocional	24
4.1.2. El coaching y el autoliderazgo.....	25
4.1.3. El coaching y la generación de confianza	27
4.1.4. El coaching y el desarrollo del potencial directivo o líder	28

4.1.5. El coaching y la misión personal	30
4.2. Coaching aplicado a la organización	30
4.2.1. El coaching y la resolución de conflictos en la empresa	31
4.2.2. El coaching y los equipos/grupos de trabajo	32
4.2.3. El coaching y la salud, el bienestar y la felicidad en el trabajo	35
4.2.4. El coaching y la cultura digital de la organización	36
4.2.5. El coaching y competencias “zombie”	38
4.3. Metodologías innovadoras para la aplicación del coaching en las	
organizaciones	38
4.3.1. Coaching a través de la gamificación.....	39
4.3.2. Coaching a través de animales	40
4.3.3. Coaching a través de la música	40
4.3.4. Coaching a través de la navegación (ocio marítimo)	41
5. EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE EMPRESAS, INSTITUCIONES Y	
ORGANIZACIONES QUE EMPLEAN EL COACHING	42
5.1. Ejemplos de coaching en empresas privadas	43
5.2. Ejemplos de coaching en instituciones públicas	44
6. LA OFERTA DE COACHING COMO MODELO DE NEGOCIO	45
6.1. Empresas u organizaciones que ofrecen coaching como	
servicio	45
6.2. Profesionales que ofrecen coaching como servicio	46
7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	47
8. BIBLIOGRAFÍA	49
9. ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Cambios en la sociedad y en las organizaciones.....	11
Tabla 2.2. Ventajas y desventajas de aplicar coaching.....	20
Tabla 3.1. Resumen de documentos escritos	22
Tabla 3.2. Resumen de documentos audiovisuales	23
Tabla 4.1. Diferencia entre coaching de equipos y coaching grupal	33
Tabla 4.2. Beneficios del trabajo en equipo/grupo	35
Tabla 5.1. Ejemplos representativos de empresas/instituciones que aplican el coaching	43
Tabla 6.1. Ejemplos ilustrativos de empresas/ profesionales individuales que ofrecen coaching	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Áreas de mejora a través del coaching	17
Figura 4.1. Pirámide de Maslow: Jerarquía de las necesidades humanas...	26
Figura 4.2. Competencias clave del CEO coach.....	29

RESUMEN

El coaching está de moda desde hace años, especialmente en el campo empresarial, donde destaca su gran auge.

El objetivo de este trabajo es analizar su evolución y sus diversas aplicaciones dentro de las organizaciones. Para ello, se hace un análisis documental de contenidos de dos revistas de recursos humanos, durante un periodo de varios años, lo que permite detectar evidencias empíricas sobre este fenómeno en el ámbito español.

ABSTRACT

The coaching is in fashion for years, especially in the business field, which emphasizes its great boom.

The objective of this work is to analyze its evolution and its various applications within organizations. To do this, a documentary analysis of the contents of two human resources journals is done over a period of several years, which allows us to detect empirical evidence on this phenomenon in the Spanish context.

Palabras clave

Coaching, coaching empresarial, Recursos Humanos, Análisis Documental de Contenidos

Keywords

Coaching, business coaching, Human Resources, Documentary Content Analysis

Código de clasificación JEL: J24, M12; M14, M53; M54; O15

1. INTRODUCCIÓN

El coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones, producida por los constantes cambios del entorno que se han venido desarrollando en los noventa, en la que los directivos de las mismas deben cambiar su forma gestión dirección para adaptarse lo más rápido posible. Estos continuos cambios provocan situaciones de incertidumbre, estrés, inseguridad laboral, recortes salariales, en general, diversos aspectos que generan problemáticas consecuencias sociales y son causa de la vigente inestabilidad laboral, que se justifica, en gran parte por la situación de crisis vivida en España en los últimos años.

En este sentido como señala Dunford (1998), el directivo se siente desorientado y a la defensiva ante los cambios organizacionales, de manera que esta época compleja se ha convertido en un reto para los mismos y para el resto de personas que forman las organizaciones. Observando esta situación considero de gran relevancia e interés, conocer una de las herramientas con las que están contando las empresas para enfrentarse a este panorama: el coaching empresarial.

Este tipo de coaching, con diversas aplicaciones tiende a desembocar en un objetivo común: la alineación de las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de los empleados, a través de apoyo emocional y práctico a las personas que forman parte de la organización, lo cual repercutirá positivamente en los resultados para la misma.

Se podría decir que a pesar de que el coaching se encuentra de moda desde hace unos años, son muchos los interrogantes todavía sin resolver. Por lo que, mi objetivo con este trabajo de fin de grado, es proporcionar “mi granito de arena” a potenciar su conocimiento y sus aplicaciones ya que, considero que las ventajas que conllevan su aplicación deben ser aprovechadas por ellas. Para ello se hace una revisión conceptual del tema, complementado todo con una revisión del coaching de documentos escritos para observar cómo se está aplicando en las empresas y/o instituciones en el ámbito español.

Las razones que me motivaron a la elección de este tema son, principalmente, defender el buen funcionamiento de las organizaciones, a través del apoyo a la base de las mismas, es decir, a los recursos humanos. Algo que, no sólo afecta a las personas que están actualmente en el mundo laboral, sino que es una forma de allanar el terreno, a los próximos y futuros candidatos que nos introduciremos en él.

Por último, la estructura del trabajo se plantea de la siguiente forma. En primer lugar, se hace un recorrido por la conceptualización la evolución y la tipología del coaching. En el siguiente apartado se plantea la metodología que se va a aplicar para la realización de la parte práctica. Seguidamente, se describe una revisión del coaching aplicado en las organizaciones del ámbito español, complementado posteriormente, con ejemplos reales ilustrativos tanto de empresas que lo aplican como de profesionales dedicados a ello.

2. EL COACHING: CONCEPTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y TIPOLOGÍA

Para comprender el significado y uso del coaching es preciso detallar previamente, su definición, sus orígenes y evolución, así como, su gran difusión en el mundo empresarial actual, con una amplia gama de tipologías.

2.1. Conceptualización del coaching

El “coaching”, es un término que hoy en día se escucha de forma enfática, que todos parecen comprender, pero que pocos coinciden en su definición. Y la razón de esta situación, reside en que el coaching recoge una amplia variedad de enfoques, debido a las diversas aplicaciones y metodologías que abarca.

Para entender este fenómeno se recurre a diversas reseñas de autores.

En primer lugar, Miedaner (2002) propone como definición que es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

Por su parte, Withmore (2003) expone, que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, así como, en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

Reseñas que, de una forma u otra, definen el coaching como una relación profesional que ayuda a obtener mejores resultados en lo personal, laboral, negocios o empresas y que, implica sacar a la luz, el potencial del individuo/s, y superar las limitaciones para obtener lo mejor de sí, y a pensar por sí mismo, a descubrir dentro de sí, detectar sus propias metas y objetivos. Es considerada por Bou (2009) como una herramienta poderosa de cambio que permite orientar y guiar a la persona hacia el éxito, y que se basa en el presente con foco en el futuro. Es simplemente, la unión de lenguaje, aprendizaje y cambio.

2.2. Orígenes y evolución histórica

El coaching a lo largo de la historia, ha sufrido múltiples variaciones desde sus inicios hasta hoy, alcanzando un sinfín de aplicaciones y pasando por diversos significados y aplicaciones.

2.2.1. Orígenes y primeras etapas del coaching

Según muchos expertos, como Teijo y Llamas (2009), los inicios del coaching se remontan a la antigua Grecia, siendo uno de sus precursores el filósofo Sócrates (470-399 a. de C.), quien creó un método que fomentaba el diálogo para alcanzar el conocimiento, pues tras conversar con sus discípulos e interrogarles, lograban obtener y poner en común nueva información y conocimientos. Pero no fue Sócrates quien definió este método como coaching, sino que su denominación procede de origen húngaro¹, donde la palabra coach hace referencia a coche, el cual sirve para trasladar personas de un lugar a otro como indica Martínez-del Rey (2014), entre otros.

Ahora bien, el coaching que conocemos hoy en día, tuvo sus primeras apariciones oficiales en Estados Unidos, en torno a los años ochenta según explica Belda (2011); y añade, que su aplicación inicial se limitaba únicamente al ámbito deportivo, siendo considerado como un servicio de lujo. Apariciones que vinieron de la mano de Whitmore en 1992, quien popularizó, para los procesos de coaching, el modelo "GROW"² desarrollado en la década de los 80 por Graham Alexander y Alan Fine.

Aunque, algunos expertos e investigadores como Bustínduy (2014), señalan, que incluso Alejandro Magno fue formado por su padre Filipo II para reinar, al igual que Felipe VI, por Don Juan Carlos. Dicen, fueron los primeros en recibir un proceso de mentoring-coaching directivo para convertirse en un líder y más

¹ Hungría; ciudad cuya industria estaba centrada en el transporte.

² Técnica de resolución de problemas útil para estructurar las sesiones de mentoring y coaching. Las siglas se corresponden a: G: objetivo o meta (goal), R: realidad actual (current reality), O: opciones u obstáculos, W: determinación, camino hacia delante (will or way forward).

adelante, en líder-coach, orientándolos a ser visionarios, influenciadores, innovadores, participativos, ejemplares, mediadores, etc.

En la década de los noventa aún no era conocido en España, siendo aplicado únicamente en Estados Unidos y de forma mecánica, es decir, no se adecuaba a cada persona, a cada situación, sino que el proceso era el mismo para todos los individuos que requerían de esta práctica, según indica Chornet (2015). Aunque sus aplicaciones ya se fueron expandiendo al ámbito empresarial, no limitándose únicamente al deportivo, y todo ello gracias Thomas J. Leonard un planificador financiero de Seattle (EE.UU.), que ofreció por primera vez a sus clientes consultas de planificación, y en 1992 creó la Coach University³, para ofrecer un programa de formación a los profesionales, como explican Natale y Diamante (2005).

2.2.2. Evolución temporal del coaching

Es al final de los años noventa, tras el éxito de Whitmore en EEUU, cuando los procesos de coaching traspasaron las fronteras y se instalaron en España, en el ámbito empresarial, pues eran quienes poseían mayor capacidad de inversión, para recurrir a estos servicios. Ahora bien, conforme ha ido pasando el tiempo, las aplicaciones del coaching se han vuelto infinitas, abarcando no solo el ámbito deportivo y empresarial sino, también, el personal, educativo e incluso político.

Por tanto, como se indica en la revista RRHH Digital (2014, nº 106845), el coaching ha aparecido y se ha extendido principalmente de la mano de una transformación en la cultura corporativa. Dejando atrás una cultura donde el liderazgo era ejercido con paternalismo, y dirigiéndose hacia una organización con profesionales más comprometidos y formando equipos de trabajo con directivos, gerentes de área y otras personas clave de la organización. Una organización con nuevas competencias, nuevos procesos y nuevas formas de trabajo, que requerían, de cambios en los comportamientos de los individuos que la formaban, que solo podían alcanzarse mediante procesos de coaching. Véase tabla 2.1. a continuación.

³ Thomas J. Leonard, fundó en 1992 la Universidad de coaching, así como, otras instituciones del mismo ámbito para contribuir al desarrollo del coaching.

Tabla 2.1. Cambios en la sociedad y en las organizaciones

A principios del siglo XX	Ahora, un siglo más tarde
Personal con educación básica poco preparado, poco formado, y con competencias superficiales.	Personal con educación superior, preparado, formado y con competencias desarrolladas.
Mundo relativamente estable, con cambios progresivos y evolución previsible.	Mundo con cambios muy rápidos hasta llegar a ser inestable y, en gran parte, imprevisible.
Nivel de complejidad sistemática limitada debido a cierto tabicado de las economías.	Nivel de complejidad muy alto, por los cambios y la mundialización que hace que todo esté relacionado con todo.
La motivación e implicación del personal es secundario.	La motivación y la implicación del personal es sumamente importante.
Escasa importancia de la conciencia social.	Gran importancia de la conciencia social.
La clave está en la gestión de la continuidad y el perfeccionamiento de los procesos vigentes.	La clave está en la capacidad de adaptación y de generación de respuestas.

Fuente: Henric-Coll (2014).

Actualmente, se conoce que es efectivo el coaching, pero en España no había ningún estudio riguroso sobre el coaching en las organizaciones. Por lo que, recientemente, ha sido realizado un estudio por el equipo UPV⁴ sobre “Eficiencia social y científica del coaching ejecutivo”, el cual muestra que el coaching ejecutivo es eficaz, pero se desconoce la razón de cómo y por qué. Algunos avances sobre el estudio adelantan que en términos generales las encuestas muestran una alta valoración hacia el coaching ejecutivo además de la recomendable participación y la técnica eficaz para el cambio de comportamientos directivos.⁵ Véase el contenido del estudio, en el anexo I.

(Véase anexo I)

⁴ Universidad del País Vasco.

⁵https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_SPANISH.pdf

2.2.3. Coaching en el ámbito empresarial

Situándonos en un contexto actual, en el que Toffler (1979) definió como “la tercera ola”, las organizaciones se enfrentan a muchos cambios económicos y del entorno. De Guindos (2013), Exministro de Economía, apuntaba estar en los inicios de una recuperación lenta, pero con un cambio de tendencia, el cual coincide con un cambio en las preocupaciones de los directores de las organizaciones que se han visto obligados a reducir costes de personal y reestructurar plantillas, apoyarse en la profesionalidad, responsabilidad social y transparencia. Esto ha desembocado en la necesidad de desarrollo de las estrategias de formación y mejora del capital humano. Por ello, Whitmore (2003) indica que aquellos empleados u organizaciones que no tengan unas capacidades y desempeño más elevado que el que hasta ahora ha sido aceptable, no serán capaces de sobrevivir en los actuales mercados tan inestables y competitivos. Por tanto, se requieren empleados que cuenten con capacidades y recursos más complejos, de ahí, que las políticas de Recursos Humanos tengan tanta relevancia en estos tiempos.

Ante esta situación las organizaciones saben que las máquinas pueden ser construidas por cualquiera, pero un capital humano distintivo no se puede alcanzar fácilmente y puede convertirse en una gran estrategia competitiva. Por ello, se llevan a cabo diversas prácticas de recursos humanos⁶ orientadas a motivar el desarrollo de los empleados, proveer a los empleados de habilidades, motivación, mayor rendimiento, efectividad, creatividad, participación, productividad, compromiso y satisfacción, etc.

Dentro de esas prácticas, el coaching puede conseguir diversos objetivos: la implementación de metas, funcionamiento adaptativo, eficiencia, innovación, creación de una cultura de trabajo con una visión común, mejora en la comunicación. Uniéndolo con gestión del talento, feedback 360º se pueden

⁶ Planes de aprendizaje y capacitación, evaluación de desempeño, procesos de coaching, fomento de liderazgo y comunicación, actividades de formación, entre otras.

lograr nuevas y mejores actitudes en los empleados y un mayor rendimiento organizacional⁷.

A todo esto, debe sumarse el concepto de aprendizaje organizativo, los individuos que precisan de formación y un aprendizaje previo, contiene un conocimiento que potencia como base, el aprendizaje organizativo basado en el desarrollo de conocimiento en los entornos laborales.

Ese conocimiento, si es gestionado y si se controlan los flujos de conocimiento que se producen en la organización, estimula la creación de nuevas capacidades, la innovación, y se alcanzan competencias relevantes. El coaching, en este sentido, favorece el aprendizaje en el entorno laboral y facilita su ejecución y desarrollo en el coachee⁸.

2.3. Tipología del coaching

Como quedó señalado anteriormente, aunque el término coaching lo conocemos como único, es cierto, que se ramifica en función de quien lo recibe y según el objetivo que se quiere lograr con el mismo. También existen tipos más innovadores todavía.

2.3.1. Según quien lo recibe

Los procesos de coaching se pueden recibir de forma individual, grupal o equipos, a nivel empresarial o la organización en su conjunto.

2.3.1.1. Coaching individual

Se basa en sesiones de aprendizaje individualizadas y personalizadas. Como indica Alberquilla (2010), se trabaja en un plazo de entre 4 y 12 sesiones, durante las cuales se tratan temas de forma interactiva, con un flujo de preguntas,

⁷ Norma ISO 10667. Norma que impone la evaluación de personas en entornos organizacionales y laborales, a través de herramientas como el coaching, evaluación de desempeño, entrevistas, etc.

⁸ Persona que recibe el proceso de coaching.

herramientas, dinámicas de aprendizaje, observaciones, etc., que aportan transparencia entre coach y coachee y motiva a actuar hacia el cambio.

En este sentido, en un primer momento, el coach trata de identificar en una fase de diagnóstico las limitaciones que impiden que el cliente alcance por sí solo el objetivo. A continuación, el coach acompaña al coachee para que obtenga un objetivo deseado, pero siempre intentando que siga su propio camino. Es decir, el coach trata de hacer que el coachee descubra por sí mismo el objetivo que quiere alcanzar y que busque como llegar a él, a través de su propio camino.⁹

2.3.1.2. Coaching de equipos

Se aplica a un equipo natural, es decir, por ejemplo, a un equipo directivo, equipo de un departamento, etc. En el cual, como indica Inglés (2013), el coach ayuda al equipo a que se vean reflejados en un espejo, es decir que vean como son como equipo, como afectan sus relaciones a los resultados y rendimiento, que tipo de roles existen en el equipo de forma informal, como suelen gestionar ciertas situaciones y los cambios.

Y, una vez que han conseguido, verse reflejados en el espejo y desvelar cuales son aquellos aspectos que les afectan negativa o positivamente, ya tienen la capacidad de empezar a cambiar y tomar decisiones de forma que estas sean más efectivas, puesto que han dejado atrás aquellas formas de hacer que les perjudicaba y minoraba su éxito y rendimiento.

2.3.1.3. Coaching grupal

Consiste en la reunión de un número reducido de personas, que no constituyen un equipo natural, sino que son individuos con los mismos intereses, pero sin un objetivo común. Acompañadas de un coach, trabajan sobre un modelo de aprendizaje cooperativo a través del cual no sólo aprenden individualmente, si

⁹ Cabe destacar una tendencia dentro del coaching individual, aun no aplicada por su reciente creación, que recibe el nombre de "Insights". Mide las relaciones con los demás en función de los comportamientos, personalidades y capacidades de cada uno individualmente. Acto que se consigue en el momento en que el coachee consigue mirarse a sí mismo, y darse cuenta de lo que quiere.

no que mejoran su rendimiento como grupo. Con esta herramienta los trabajadores descubren sus fortalezas y debilidades y promueve la mejora de las relaciones entre los participantes, como indica Castro (2016).¹⁰

2.3.1.4. Coaching organizacional

Este tipo de coaching actúa transformando las organizaciones, a través de la transformación de los integrantes del misma. Se aplica a toda la organización, por tanto, en forma de coaching de equipos, grupal o individual, el coach alcanza todas y cada una de las áreas que forman la empresa.

Por lo general, se lleva a cabo o es iniciado por el departamento de recursos humanos, quien tiene la capacidad de llevar a cabo dicho cambio.

Para profundizar más, el coaching organizacional se ramifica en coaching empresarial y ejecutivo. El primero, se dirige más a las mejoras en la organización en su conjunto, tratando el establecimiento de objetivos a largo plazo, cambios en la estructura organizativa, el servicio al cliente, el clima laboral, la cuota de mercado, los procesos, su misión, visión y valores; mientras que el ejecutivo, busca capacitar a sus directivos para que estos sean capaces de enfrentarse a las posibles situaciones derivadas del puesto, como aprender habilidades específicas, manejar una mayor responsabilidad, prepararse para promociones, aprender a afrontar situaciones de crisis o de presión.

2.3.2. Según el objetivo

El coaching tiene variaciones en función del fin de su aplicación. En este sentido, se puede distinguir entre el coaching ejecutivo, político, personal-vital, deportivo y educativo.

¹⁰ Una tendencia dirigida al coaching grupal, aun no aplicada por su reciente creación, es Teamsocietmapin, mediante la cual se crea un mapa que representa las relaciones existentes entre los individuos que forman la empresa, para así ver la situación de la empresa y suplir problemas de relaciones que perjudican a la organización en general. Permite además ver porque un empleado puede ser poco eficiente debido a quien está a su alrededor, y así reorganizar a los empleados y crear relaciones positivas.

2.3.2.1. Coaching ejecutivo

Es una relación individualizada entre coach y coachee ejecutivo, que asiste a directivos y les orienta en la consecución de metas, pues son ellos quienes deben plantear los objetivos y desarrollar los resultados.

Según Carter (2001) el coaching ejecutivo es una forma de desarrollo a medida, relacionada con el trabajo de los altos directivos y profesionales de negocios que abarca habilidades funcionales y personales.

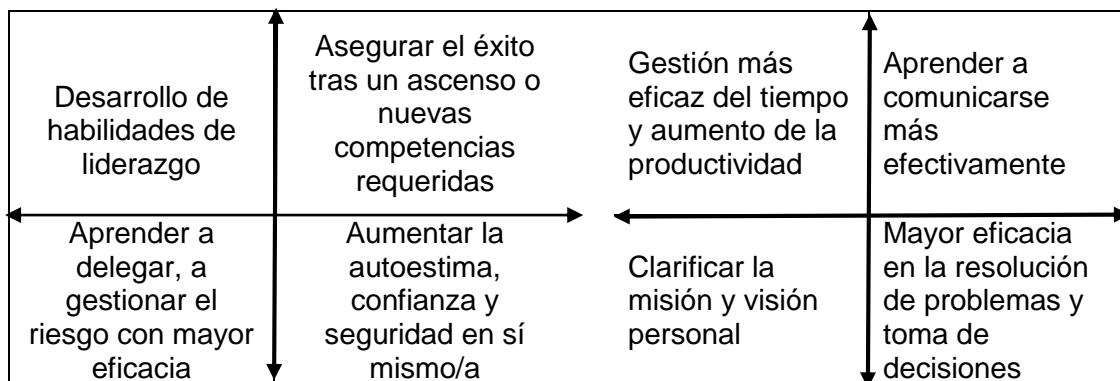
Siguiendo a Grant (2008) los objetivos que se suelen fijar los coachees cuando comienzan un proceso de coaching ejecutivo se pueden clasificar en tres zonas de interés: a) lograr mejoras en la gestión y administración; b) perfeccionar competencias y habilidades directivas; c) conseguir mayor compromiso social corporativo.

Se aplica como modo de mejora o potenciar las habilidades o aptitudes referente a tomar decisiones, controlar el estrés, gestión de desarrollo y cambios en la organización, resolución de problemas, etc.

Está teniendo un gran auge en los últimos años. Estos resultados quedan reflejados en una encuesta, que confirma el crecimiento continuado del coaching ejecutivo en España, indicando que el periodo que transcurre entre 2010 y 2020, será primordial para consolidar la labor de las organizaciones españolas, así como, una mayor formación de coaches¹¹, mejora de demanda y exigencias de la formación y perfeccionar herramientas de promoción comercial.¹²

¹¹ Plural de coach.

¹² Encuesta de mercado de coaching ejecutivo en España en el 2010. Proyecto E.M.C.E. http://www.asescoaching.org/wp-content/uploads/2010/09/emce_10_06092010.pdf

Figura 2.1. Áreas de mejora a través del coaching

Fuente: *Ola coach corporate (2015)*.¹³

En definitiva, como comenta Brock (2015) coach de equipo y experta en liderazgo, señala que el coach trata de hacer ver a los directivos qué quieren ser, qué valores quieren que les definan como jefes, algo que en algunos casos nunca se habían planteado. Su labor no es de consultoría, sino facilitar y acompañar a los directivos a conseguir sus objetivos, cambiar el punto de vista y perspectiva, inspirarse a sí mismo antes de inspirar a su cliente.

En este sentido, dicha autora señala que este tipo de coaching ha surgido, en gran parte, debido a que muchos directivos deben moverse por motivos laborales, y sus amistades se reducen, por lo que ella, como coach está al lado para hablar, compartir inquietudes del trabajo, aportar experiencia y consejos, así como, para mejorar el desarrollo de sus habilidades, para alcanzar buenos resultados a nivel laboral y empresarial.

2.3.2.2. Coaching político

Surge en estos años en tiempo de crisis y polarización en los que es necesario comprender la sociedad desde un punto de vista que permita mejorarla. Los coaches en este ámbito no actúan como estrategias para el político en cuestión, no pronuncian su opinión política, sino que, como indica Roldán (2011), trabajan con los clientes equipándolos con habilidades y actitudes personales para llevar a cabo su función pública.

¹³ Página web de la empresa pionera a nivel mundial en Programas de Capacitación y Formación en empresas

En este sentido, este autor explica, que el coach ayuda al político a la gestión de la ansiedad en situaciones complicadas, mejora su estilo de liderazgo político, fomenta sus relaciones con los demás, etc. Trabajo que ha de combinarse con el de los asesores estratégicos, de campaña y unir todo ello, junto con las ideas del coachee. El coach se convierte en un entrenador personal para ejercer con los mejores recursos posibles el liderazgo político. Pues a veces, el coachee tiene toda su atención centrada en los objetivos generalistas del partido, y le es imposible mantener los objetivos por los cuales se inició en la política.

2.3.2.3. Coaching personal / vital

El coach acompaña a las personas que les resulta difícil su situación en la vida. Ya sea en el ámbito familiar, sentimental, laboral, adolescencia, edad, etc. Según diversos informes y artículos, los problemas más comunes por los que una persona recurre a un coach, son problemas de relación con un hijo adolescente, dificultades en las relaciones de pareja, amigos que no satisfacen nuestras expectativas, aburrimiento, vida monótona, escasez de ocio, dificultades económicas, problemas con la familia, complicaciones con los hijos de la pareja, etc.(Jarvis, 2004)

Pero teniendo claro que el cliente no sufre un trastorno de ningún tipo, sino que está pasando por una situación complicada.

De esta forma el coach, ayuda al coachee a ver el problema desde otro punto de vista, con una visión ajena y lograr una nueva mirada.

2.3.2.4. Coaching deportivo

El coaching consigue que los deportistas conecten entre ellos y consigo mismos, contribuyendo a alcanzar un nivel de motivación alto y con ello una maximización del rendimiento del equipo o del deportista individual, así como, la concentración en el partido, como indica Corbin (2018), quien añade que, además, ayuda a mantener unas metas realistas, que mantengan una autoestima alto, en vez de

tratar con expectativas surrealistas, que lo único que causan en los deportistas, si no se alcanzan, es desánimo y frustración, empeorando así su rendimiento y motivación por sus objetivos.

Por otra parte, ayuda a que los coachees superen sus creencias limitantes. Reconozcan sus debilidades en el deporte que ejecutan, y se responsabilicen para superarlas.

Tratándose de un equipo el coaching ayuda a cohesionar a los integrantes del mismo, aumenta el sentimiento de pertenencia y disciplina, así como mejora las interrelaciones.

2.3.2.5. Coaching educativo

Es aplicado tanto en colegios públicos como privados, o concertados y se aplica a la dirección de los colegios (dotarles de herramientas ejecutivas) o claustro de profesores, (para adquirir habilidades de enseñanza, de comunicación), así como, sobre los alumnos, (para fomentar el trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión de conflictos).

El coaching educativo lo que va a hacer es sobre todo incidir en el área de profesores y alumnos. Según García-Allen (2017), su función es hacer que los profesores conozcan los errores que cometen a la hora de impartir las clases, ayudarles a que formen modelos de enseñanza más experienciales, más productivas para los alumnos. En general, el coach ayuda a generar diversas estrategias de coaching educativo para que los profesores realicen mejor la enseñanza.

Permite mejorar el aprendizaje tanto en el interior de los colegios como fuera ya que no solo el docente tiene mayor capacidad de enseñanza, sino que el alumno también tiene mayor capacidad de aprendizaje, lo cual lo lleva consigo fuera del aula. El coach ayuda a enfocar la enseñanza hacia la individualidad de las personas, y en el potencial de cada uno de los alumnos, haciendo hincapié en las debilidades y fortalezas de cada uno.

2.4. Aportaciones del coaching en las organizaciones: Ventajas e inconvenientes

La aplicación del coaching tiene como fin alcanzar una serie de objetivos en las organizaciones o en las personas. Esa aplicación viene motivada por una serie de ventajas, pero también es importante conocer sus inconvenientes. Véase tabla 2.2. a continuación.

Tabla 2.2. Ventajas y desventajas de aplicar coaching

Ventajas de aplicar coaching	Desventajas de aplicar coaching
Ayuda a concretar/definir objetivos, Mejora la planificación y gestión del tiempo y el estrés	Puede confundirse con terapias de tipo emocional
Mejora la adaptación al cambio	Puede confundirse con actividades de consultoría.
Mejora las relaciones y habilidades comunicativas	No es cuantificable, (debe ser medido por el ROI)
Aumenta la creatividad y la motivación	A veces es considerada como gasto y no como inversión.
Mejora el bienestar y desarrollo personal	
Provoca el autoconocimiento	
Fomenta el liderazgo	
Fomenta el trabajo en equipo, y así, mejoran la productividad	

Fuente: Solimán (2011).

3. METODOLOGÍA

Como se ha comentado en apartados anteriores, el objetivo de este trabajo es analizar cómo se aplica el coaching en el ámbito empresarial/organizativo desde diversas perspectivas, pero no sólo desde un plano conceptual si no complementado por una aplicación práctica que nos permita comprender de forma más completa dicho fenómeno.

En particular, se va a utilizar una metodología cualitativa para este objetivo, con idea de obtener información sobre el fenómeno de estudio en el ámbito español. Para ello, se ha recurrido al Análisis Documental de Contenido (ADC), definido por autores pioneros como Berelson (1952) como: “la técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas”. En esta línea, López (2002) reconoce que es la técnica de mayor reconocimiento científico para la observación documental, ya que reúne las características de objetividad, sistematización y capacidad de generalización. Este mismo autor propone diversos tipos de documentos: impresos, icónicos, sonoros y verbo-icónicos, pero apunta que es el documento impreso, el más utilizado.

El proceso de recogida de información para nuestro trabajo se comenta a continuación, donde el ADC se apoya tanto en documentos impresos como en documentos verbo-icónicos.

En este sentido, dicha recogida de información se ha centrado en dos revistas españolas representativas del coaching y su aplicación en el ámbito organizativo/empresarial. Por un lado, la revista Capital Humano y, por otro, la revista RRHH Digital. Estas revistas, se caracterizan por la gran variedad de contenidos que poseen y por estar al alcance de todas las personas interesadas en su contenido, debido al carácter gratuito de las mismas.¹⁴

El uso de más de una revista como fuente, ha permitido contrastar los diferentes puntos de vista de cada una de ellas y obtener, de esta forma, una visión más amplia y completa sobre el tema que nos ocupa.

¹⁴ Cabe destacar que no ha sido posible en todos los casos obtener los autores de las diversas publicaciones de estas búsquedas, ya que en muchos casos la firma el equipo editorial de las mismas.

Con objeto de profundizar y, a su vez, extraer con gran precisión información relativa al tema a tratar, se ha llevado a cabo un estudio que abarca un periodo de cinco años, en concreto, desde el año 2013 hasta el año 2017.

Esta revisión tan amplia ha permitido ver cómo ha ido evolucionando el coaching, cómo ha ido adquiriendo importancia en el ámbito organizativo/empresarial y cómo ha ido forjando unas perspectivas de futuro, en cuanto a su aplicación.

3.1. Revisión de documentos escritos

En la primera revisión realizada a través de la revista RRHH Digital se han obtenido un total de 16 artículos sobre el coaching aplicado al ámbito organizativo/ empresarial. Por otro lado, se ha encontrado una entrevista representativa de la aplicación del coaching a las organizaciones. En la segunda revisión, realizada a través de la revista Capital Humano, se han obtenido un total de 64 artículos sobre el tema, así como, 23 entrevistas expresadas de forma escrita. Con ello, observamos que una parte del proceso de recogida de información, se traduce en un total de 80 artículos y 24 entrevistas, todo ello, como ya se ha señalado, en documentos escritos.

Tabla 3.1. Resumen de documentos escritos

	Artículos		Entrevistas escritas	
RRHH Digital	2017	2	2017	1
	2016	3	2016	-
	2015	5	2015	-
	2014	6	2014	-
	2013	1	2013	-
Capital Humano	2017	16	2017	7
	2016	13	2016	3
	2015	13	2015	5
	2014	12	2014	3
	2013	10	2013	5
Total	80 artículos		24 entrevistas	

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Revisión de documentos audiovisuales

En la primera búsqueda realizada a través de la revista RRHH Digital se han obtenido un total de 5 vídeos sobre el coaching aplicado al ámbito organizativo/empresarial, mientras que, en la segunda búsqueda, realizada a través de la revista Capital Humano, se han obtenido un total de 2 artículos sobre el tema. Con ello, observamos que la otra parte del proceso de recogida de información, se traduce en un total de 7 vídeos, todo ello, en un formato audiovisual.

Tabla 3.2. Resumen de documentos audiovisuales

	Vídeos		
RRHH Digital	2017	3	
	2016	-	
	2015	1	
	2014	-	
	2013	1	
Capital Humano	2017	-	
	2016	1	
	2015	-	
	2014	-	
	2013	1	
Total	7 vídeos		

Fuente: Elaboración propia.

4. APLICACIÓN PRÁCTICA: UNA REVISIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

A continuación, una vez realizada la revisión de documentos a través de las revistas de RRHH Digital y Capital Humano, se presentan los principales temas relacionados con el coaching en empresas u organizaciones del ámbito español. Estos temas se dividen en dos grupos en función de si el coaching está dirigido a las personas o a la organización en su conjunto.

4.1. Coaching aplicado a las personas en las organizaciones

En las organizaciones, los cambios han de comenzar en un plano individual y personal, para proceder a un posterior cambio organizativo, según indica Novillo (2017). En este sentido se han encontrado artículos o entrevistas que relacionan el coaching con los siguientes aspectos: inteligencia emocional, auto-liderazgo, confianza y sinceridad, desarrollo del potencial directivo o líder y misión personal, entre otros posibles.

4.1.1. El coaching y la inteligencia emocional

La eficiencia de un equipo varía mucho en función del factor emocional, se entiende que las emociones y estados emocionales son un factor de higiene¹⁵ en las organizaciones que afecta a las relaciones entre las personas, el trabajo y los resultados del mismo, según Capital Humano (2016, nº310).

La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman (1998), es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean. Permite a las personas que forman parte de una organización interpretar y expresar, correctamente, las emociones propias y las de los demás.

¹⁵ Según la "Teoría de los dos factores" propuesta por Herzberg, (también conocida como "Teoría de la motivación e higiene"), los factores de higiene se relacionan con los primeros eslabones de la pirámide de necesidades de Maslow (1943), es decir, con las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como, con aspectos sociales.

Para llegar a esos resultados, se realiza una correcta gestión emocional con la necesaria aplicación del coaching, ya sea de equipos o ejecutivo, el cual es capaz de crear un antes y un después en la organización, provocando que los participantes de esos procesos de coaching se planteen una serie de preguntas a sí mismos, sobre cómo se sienten, como creen que se sienten los demás, como quieren sentirse, por qué se sienten de esa manera y qué están dispuestos a hacer.

Según Arribas (2015) estas preguntas representan una red de relaciones entre los participantes, ya que tienen como intención que piensen los unos sobre los otros, entrelazándose, así, emociones, abriéndose espacios de conversación y reflexión sobre cómo viven las relaciones, los objetivos, los retos y conflictos y uniendo al grupo para salir de su zona de confort habitual hacia una zona de reto, basada en la experiencia, vivencia y elección emocional.

Con la resolución de las preguntas se va confeccionando un mapa llamado "blueprint"¹⁶, que según Mari (2017), permite al equipo analizar la situación y poner en práctica con la compañía del coach, las soluciones necesarias para mejorar las relaciones emocionales, el clima y bienestar de la organización. Mejoras, ambas, que posibilitan un incremento del compromiso de las personas con el trabajo y la organización, siendo susceptibles de causar una mayor productividad y mejores resultados empresariales.

4.1.2. El coaching y el autoliderazgo

El autoliderazgo se puede definir como la capacidad de liderarse a sí mismo, ser responsable de las acciones, las decisiones y los resultados, como indica Sipahi (2017). Es tomar decisiones, aceptando a su vez de ante mano, las posibles consecuencias tanto negativas como positivas.

Pero auto liderarse no es tan sencillo, por lo que es necesaria la ayuda de un coach, que fomente el autoconocimiento de las fortalezas y debilidades, así como, los límites y capacidades de cada uno.

¹⁶ Reproducción en papel de un dibujo técnico, un plano cartográfico o un diseño de ingeniería. En el ámbito en el que nos encontramos se entiende como la elaboración de un plano o mapa detallado.

Si llevamos esto al ámbito empresarial, la aplicación del coaching organizativo y empresarial, encamina por tanto hacia la autoresponsabilización de cambiarnos primero a nosotros mismos, para cambiar lo que tenemos alrededor. En esta línea, Maurel (2018), quien no es capaz de cambiar su vida, no es capaz de liderar a otras personas.

(Véase Anexo II)

De este modo, el coach intenta desarrollar la autogestión emocional en directivos y líderes de las empresas con el fin de que alcancen la capacidad de tomar decisiones rápidamente, asumir responsabilidad, en situaciones de inestabilidad, dificultad y ambigüedad, y dirigir equipos de forma eficaz. Si nos fijamos en la pirámide de Maslow (1943), podemos ver que este proceso de coaching se basa en el segundo y tercer eslabón, es decir, el coach trata de ayudar a suplir esas necesidades de autoestima, reconocimiento y autorrealización en el coachee¹⁷, para que a continuación pueda manejar su vida y tomar decisiones con seguridad, firmeza y confianza, y por consiguiente la de los demás.

(Véase Anexo III)

Figura 4.1. Pirámide de Maslow: Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: García-Allen (2015).

¹⁷ Persona que recibe el proceso de coaching.

En el ámbito empresarial es fundamental para cualquier trabajador alcanzar estos sentimientos o estas necesidades humanas y ese autoliderazgo, pues cada vez son más las empresas que requieren de los servicios de empleados que sean independientes y capaces de tomar decisiones, sin tener que depender de la opinión y consejo de un superior, como indica Vázquez (2013).

No obstante, según Pérez (2017) una vez alcanzada la situación de auto liderazgo y de liderar a los demás, a veces los coaches tratan de dar un paso más y convertir a esos directivos y líderes, en líder-coach¹⁸, haciendo que por sí solos sean capaces de procurar el desarrollo del conjunto de empleados a su cargo y mediar en las actuaciones de ellos con el objeto de solucionar los problemas internos de su organización, así como, ver oportunidades en las dificultades que se puedan ir presentando.

(Véase Anexo IV)

4.1.3. El coaching y la generación de confianza

Algunos expertos del coaching como Llorente (2017), aseguran que la confianza se basa en el juicio personal de cada uno, por ejemplo, ante trabajadores nuevos en la empresa, los ya existentes tenderán a otorgarles un grado de confianza en función del nivel de estudios que tengan. Añaden, que se apoya en la sinceridad y en la credibilidad. Es una competencia de las personas y, es como un boomerang, es decir, que cuando se deposita en una persona, normalmente es devuelta a quien se la concedió.

En este sentido, es importante ver la relevancia que tiene la confianza a la hora de aplicar los procesos de coaching, convirtiéndose, incluso, en un elemento clave para que los resultados en las empresas sean favorables.

Muchos coaches, como el citado anteriormente, y organizaciones, consideran que la confianza en nosotros mismos, en nuestros compañeros y en la actividad, es la clave del éxito profesional. Es imprescindible para poder delegar tareas y funciones, y establecer relaciones de calidad, pues la desconfianza destruye las relaciones en las organizaciones.

¹⁸ Directivo o líder que a su vez es coach de sus colaboradores.

Pero es cierto que, a veces, esa confianza se puede ver minorada en ciertas situaciones, y mucho más, en tiempos de crisis o periodos complicados. Y, aunque parezca contradictorio, es en esos momentos, cuando los líderes empresariales deben ahondar aún más en la comunicación y confianza, para convertir el feedback negativo, en éxito para la empresa. Además, puede verse afectada, también, por la sinceridad entre los compañeros, o jefe-empleado, pues si exigis confianza en una organización, hay que aportar previamente, al menos, sinceridad.

(Véase Anexo V)

La confianza, por tanto, es imprescindible para que los procesos de coaching se desarrollen eficazmente en las organizaciones según explica Sellés (2011), siendo más fácil encontrarla entre líder-coach y los trabajadores, que, entre coach externo y trabajadores de la organización, ya que en la primera relación hay un conocimiento previo más extenso del trabajo de los empleados, sus habilidades, capacidades, relaciones por parte del líder-coach.

4.1.4. El coaching y el desarrollo del potencial directivo o líder

El directivo o líder de hoy debe ser una persona con una visión y capacidad de unir, de crear equipo, capacidad de comunicación; y de adaptarse a los cambios de forma rápida, como expone Martín (2016).

Según Llorente y Velasco (2017) el coaching ejecutivo empodera a los directivos para que sean mejores comunicadores y a los comunicadores para que sean mejores directivos. Quien ha sido objeto de un proceso de coaching conoce el poder que supone ser más consciente de a dónde quiere llegar y cómo debe hacerlo.

En este sentido, López (2015) indica que a través de los procesos de coaching con los directivos-líderes, se trata de identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno, y con ello el coachee actúa de forma personalizada, con el fin de potenciar esas fortalezas, identificar nuevas habilidades e incrementar las ya existentes, pues el buen coach es también coachee, necesita trabajarse a sí mismo.

Así, todo ejecutivo bien preparado puede convertirse en un buen coach, aunque también existe la posibilidad de recurrir a un coach externo. En empresas consolidadas, se pone de manifiesto la importancia de la presencia en las organizaciones, de un líder-coach, quien, tras un desarrollo profesional, logra que las organizaciones se diferencien por el talento humano que posee la empresa. Mientras que en empresas jóvenes la experiencia que reúnen no es suficiente y les será más eficaz recurrir a un coach externo, como se expone en, RRHH Digital (2014, nº 10613).

En el estudio "Talk to talk" elaborado por Right Management de ManpowerGroup en 15 países, se expone que el éxito y logro de los objetivos profesionales dentro de la organización depende, principalmente, del supervisor jerárquico del empleado, por eso, es importante dotarles de habilidades y herramientas necesarias para que sus acciones sean eficaces y logren convertirse en coaches para sus propios empleados.

(Véase Anexo VI)

Figura 4.2. Competencias clave del CEO coach



Fuente: EAE Business School (2017).

4.1.5. El coaching y la misión personal

Se desarrollan programas de coaching que se aplican sobre la misión personal de cada uno, es decir, coaching para que los empleados y directivos tengan claro el 'para qué' de sus esfuerzos e ilusiones, tanto en el ámbito laboral como en el personal, cómo indica Rey (2017).

La misión personal tiene mucha influencia en la innovación, felicidad, liderazgo y productividad y, por eso, es tan importante que sea bien gestionada para su efectividad. Con la aplicación del coaching a los empleados de la organización se intenta descubrir la misión de cada uno y que sirva de guía para descubrir nuevas formas de vivirla, siendo estas más coherentes y auténticas; así como, para ayudar a otros a desarrollar la suya. Porque en el desarrollo de la misión personal, en cierta medida, está también el desarrollo de la misión de los que te rodean, según Rey (2017).

Por tanto, para vivir esa misión personal se requiere de esfuerzo, conocerse a sí mismo, gestionar emociones, positividad, reflexión, coherencia, concretar la misión en valores, aprender de los errores, feedback, entre otras muchas cosas, pues la misión es lo que caracteriza y contribuye a la definición de la identidad del individuo, tanto en el ámbito laboral como en el familiar.

4.2. Coaching aplicado a la organización

Además de que coaching se aplique directamente al individuo de las organizaciones también se puede aplicar a aspectos más generales de la organización, que promueven cambios enfocados a la productividad y la mejora de los resultados empresariales. Entre ellos se pueden destacar: la resolución de conflictos, el funcionamiento de los grupos/equipos de trabajo, la felicidad y bienestar en el ambiente laboral, la cultura digital y competencias zombie, entre otros.

4.2.1. El coaching y la resolución de conflictos en la empresa

La diversidad de personas y equipos que conforman una organización, así como, los cambios que se producen en la misma, o los cambios que se producen en el entorno y que terminan por afectar a los integrantes de las organizaciones, son factores determinantes de conflictos en las empresas, según indica Mir (2017). Esta autora explica que el coaching actúa en la organización tratando de ver detrás de esos conflictos y, de alguna forma, abordarlos y tomarlos como oportunidad, acortando las diferencias dentro de los equipos y promoviendo unidad y conexión entre las personas. En ese proceso, se recurre a valores que sean comunes a todos y permitan formar un objetivo común entre las personas de la organización.

Expertos en coaching, liderazgo e innovación como Pérez, Palacín y Tomás (2015) expresan que es normal el miedo que sufren las organizaciones en un entorno en el que el cliente tiene la última palabra y el éxito radica en la actitud. Reconocen que es necesario que los líderes estén a la altura de la realidad y sean capaces de convertir la incertidumbre en oportunidad. Todos ellos, coinciden en la necesidad de un líder-coach que transmita seguridad a sus empleados, sepa orientar, dar feedback¹⁹ y feedforward²⁰, autoanalizarse y, sobre todo, atreverse y arriesgarse.

Por otra parte, Alonso (2014) afirma que muchas veces los directivos han agotado la motivación de trabajar en equipo, y de buscar juntos soluciones y entonces, las crisis empresariales se estancan. Resalta, por ello, la importancia de que los coaches²¹ intervengan para remediar ese bucle y recobrar la ilusión por el futuro, reduciendo en la medida de lo posible los enfrentamientos entre empleados.

Este autor, hace referencia al método de los 3 noes: 'no' curiosear intimidades, 'no' dar consejos y 'no' interpretar el problema, dedicándose, únicamente, a

¹⁹ Retroalimentación. Reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado.

²⁰ Prealimentación. Reacción al entorno.

²¹ Plural de coach.

acompañar a las personas en situaciones de conflictos en el camino de encontrar las soluciones de los mismos.

Algunas organizaciones en caso de que se presenten conflictos, de los que no es tan fácil encontrar el foco del problema de forma tan clara, desarrollan un pensamiento sistémico que analiza la organización de forma global y no focalizada, como explica Coll (2016). Este proceso de coaching recibe el nombre de “constelaciones organizacionales”, y se basa en que las personas de una organización están unidas por una cuerda y forman parte de un sistema. Si una persona se mueve de lugar, puede afectar a las otras personas del sistema en función de la dirección y fuerza de movimiento, pues si una persona no ocupa su lugar se crea un desorden, que se ha de corregir dando lugar a una imagen final que modifica patrones antiguos. Consiguiendo, así, que los empleados se responsabilicen de sus actos y emociones, se logre una alineación, un descubrimiento de dinámicas ocultas que causen conflictos y se elabore una solución.

Según Rivera (2016) es imprescindible tener una actitud positiva ante estas situaciones, aunque dice, que no hay que perder del todo el miedo a ellos, pues eso supondría menos emoción y compromiso a la hora de emprender un camino hacia la solución de los conflictos existentes.

4.2.2. El coaching y los equipos/grupos de trabajo

Partimos del concepto trabajo en equipo, mediante el cual los integrantes realizan un trabajo en el que cada uno acata una parte, para llegar a un objetivo común, según se detalla en el diccionario británico Merriam-Webster Dictionary (2012).

El trabajo en equipo aporta grandes beneficios y ventajas. Por ejemplo, si nos planteamos, si una persona tarda una hora en ejecutar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta es simple, 30 minutos. Pues si se trabaja en equipo los esfuerzos de los miembros se aúnan y potencian y aumenta la eficacia de los resultados empresariales, como indica González (2016).

Pero el trabajo en equipo no es tan sencillo como parece a simple vista, ya que los trabajadores que lo forman, tienen diferentes cualidades, formas de ser,

comportamientos, y si a esto le sumamos los conflictos de la empresa, y del entorno, derivamos en una situación en la que trabajar en grupo a veces, se vuelve insostenible. Pero, también, hay veces que se forman equipos con “fallas demográficas”, es decir, se ponen a empleados de un departamento separados de otros, lo que hace difícil que se configure una entidad, según establece Rodríguez-Lluesma (2013).

De esta forma, Castro (2016) explica que el coaching grupal o de equipos es la técnica ideal en situaciones en las que se requiere cohesionar a un equipo multidisciplinar en poco tiempo, o para alinear a miembros de un grupo determinado. Se trata de unificar el talento de todos los participantes y proyectarlo hacia la generación de buenos resultados, un mayor beneficio a la empresa con una consiguiente reducción de conflictos internos y externos. El coaching grupal/de equipos ayuda a las empresas a sacar lo mejor de sí mismas y potenciar al máximo su rendimiento y productividad en cualquier ámbito. Como dice Jurado (2014), director de D'Arte Coaching y Formación en la revista de RRHH digital: “el todo es más que la suma de las partes”.

Tabla 4.1. Diferencia entre coaching de equipos y coaching grupal

Coaching de equipos	Se aplica a un equipo natural, (equipo de dirección, equipo o de un departamento, de un proyecto, etc..)
Coaching grupal	Grupo de individuos con intereses comunes pero no tienen un objetivo común, pero no constituyen un equipo natural.

Fuente: Elaboración propia.

El Programa Internacional de Coaching de Equipo (2015) que la EEC²² imparte, asegura que un equipo de trabajo puede llegar a ser más inteligente y eficaz cuando aprende a autorregularse como sistema, trabajar desde la confianza, compromiso, e iniciativa.

Inglés (2013) añade que el coaching de equipos no es viable si se quieren cambios inmediatos en la organización pues requiere de una serie de procesos y transformaciones previas al cambio.

²² Escuela Europea de Coaching. Fundada en 2013, cuya actividad es aplicar el coaching en personas y organizaciones y formar a líderes.

El proceso para realizar el coaching de equipos es el siguiente. En primer lugar, se llevan a cabo unas entrevistas individuales, para conocer las percepciones de cada uno de los integrantes. En segundo lugar, se emplea una herramienta de diagnóstico de equipos, con la que se mide la dimensión de la productividad y situación del equipo al inicio del proceso.

En tercer lugar, se utiliza una sesión de kick-off²³, mediante dinámicas de reflexión en la que el coach va transmitiendo los resultados de las sesiones y de los comportamientos que se han ido definiendo. En cuarto lugar, se da pie al acompañamiento del equipo durante las reuniones, mientras que el coach desarrolla una visión externa. Por último, se vuelve a pasar a la herramienta diagnóstico de equipos para medir las mejoras en las diferentes áreas en relación a la productividad y eficacia.

Además, el coaching de equipos requiere del coach una visión sistemática durante todo el proceso y un fuerte trabajo entre los miembros, así como, una actividad de los equipos muy presencial. Véase un ejemplo de actividad grupal con el Camino de Santiago en anexo VII.

(Véase Anexo VII)

Por tanto, expertos como esta autora defienden su aplicación para alcanzar objetivos propuestos, relaciones eficientes y, sobretodo, cuando se van a desarrollar proyectos novedosos, por lo que el equipo requiere de la madurez y de la preparación necesaria.

Se podría decir que trabajar eficazmente en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados.

²³ Reunión de arranque o inicio de proyecto. Es una de las prácticas más innovadoras en la gestión de proyectos y en el ámbito empresarial.

Tabla 4.2. Beneficios del trabajo en equipo/grupo

Beneficios para los empleados	Beneficios para la empresa
El sentimiento de ser escuchados es productivo y motivador	Mayor calidad del trabajo, al sentirse cada uno corresponsable de la calidad.
Las tensiones del trabajo son compartidas entre todos.	El conocimiento se mantiene, aunque un empleado se marche.
Es más fácil adoptar disciplinas al sentirse involucrados	Organización más flexible, autónoma y adaptativa.
Los objetivos comunes dan sentido al trabajo.	Los procesos de adecuan mejor, al integrar la creatividad del equipo.
La información fluye mejor	Compromiso con la empresa más alto.

Fuente: Henric-Coll (2014).

4.2.3. El coaching y la salud, el bienestar y la felicidad en el trabajo

Para López (2014) las empresas están cambiando y se están sumando a una moda muy rentable para ellas, la de intentar mejorar la salud de los trabajadores, el estrés y la felicidad de sus empleados. Es decir, se trata de que los empleados disfruten para conseguir los objetivos, y vean su trabajo de forma positiva.

Como muestra Figuerola (2013), Directora de RRHH, y Organización de Fira de Barcelona, cada vez más empresas están apostando por construir organizaciones más poderosas y felices y, para ello, se están llevando a cabo acciones de desarrollo personal, como las constelaciones sistemáticas o coaching hapkido²⁴, asesoramiento a mandos intermedios en la gestión de equipos, o sesiones de diversos tipos, yoga, reflexología, talleres de autoestima y auto-coaching, meditación, etc.

Ahora bien, podemos ser felices en la vida, aunque no lo seamos en el trabajo, pero esto es realmente difícil ya que el trabajo ocupa gran parte del tiempo de nuestra vida. En este sentido, Vázquez (2013) opina que la felicidad y el bienestar se logra cuando los departamentos de personas, orientan a los trabajadores, y estimula una comunicación a través de actividades que potencien

²⁴ Técnicas de coaching con defensa personal. Gestión del cambio a través de la unión de la energía.

el autoconocimiento, autogestión y felicidad, como es el coaching one-to-one²⁵, con el que cada empleado conoce su grado de felicidad en la empresa y esto da una idea de la felicidad conjunta de la misma, siendo asó, más sencillo proponer soluciones si hace falta.

Adicionalmente, se emplea el coaching, para los que según Echegaray (2014), denominamos “los que se quedan”. Pero, ¿qué significa esto? Pues bien, este autor explica que, hoy en día, muchos trabajadores de empresas son despedidos por causas económicas, implantando miedo e incertidumbre en los que se quedan. Miedo que causa malestar y afecta negativamente al rendimiento de los mismos. Por ello, se aplican reuniones de coaching grupal, mediante las cuales, las personas expresan sus expectativas de futuro y conocen lo que la empresa espera de ellos, generando en caso positivo, una motivación, compromiso y clima ideal.

La aplicación de coaching para este fin, es bastante complicada y requiere de trabajadores con bastante inteligencia emocional y optimismo, y aunque se puede aplicar a cualquier organización, es siempre más fácil en empresas de personal más joven que tienden a ser más flexibles, es decir, consiguen tener una visión de conjunto más diversa y abierta.

4.2.4. El coaching y la cultura digital de la organización

El entorno empresarial está cambiando muy rápidamente y las organizaciones lo hacen con él, con procesos más ágiles, flexibles y simples. De esta forma, las organizaciones están intentando, a su vez, simplificar la vida del empleado para que esté más comprometido y con una gestión personalizada, para intentar adaptar sus expectativas, según indica, Capital Humano (2017, nº317).

A esto se le suma la creciente transformación digital que está generando nuevos proyectos y modelos de trabajo que obligan a dejar los modelos tradicionales de evaluación y gestión. Sustituyéndolos por modelos basados en una frecuente auto-evaluación a través de procesos de coaching. Pero para llegar a la gestión de capital humano mediante procesos de RRHH digitalizados, según García-

²⁵ Coaching individual, donde el coach trabaja las debilidades y fortalezas de un único individuo.

Arroyo (2016), se requiere previamente de un cambio de mentalidad en la organización. Cambio de mentalidad dirigido hacia el uso de medios electrónicos, herramientas de gestión de redes sociales, herramientas cloud²⁶ y design thinking²⁷, que requiere tener unas ciertas competencias digitales. Véase, por ejemplo, la propuesta de Salvatella (2014) en anexo VIII.

(Véase anexo VIII)

Así, los directivos pueden recibir sesiones de coaching ejecutivo a través de aparatos electrónicos y, a continuación, el líder-coach lo transmite a los empleados de la misma manera. De esta forma, se crea una red social interna, donde se comparte conocimiento, o bien, redes externas de aprendizaje formal e informal. Este autor explica que a través de ellas se realizan una previa fase diagnóstico de las necesidades de la organización, para detectar gaps a cubrir en cada participante y, después, se aplica el coaching personal e individual a través de los medios telemáticos.

Según Gómez (2017) la ventaja reside en el acceso a estos procesos de coaching desde fuera del horario laboral y desde cualquier dispositivo, a través de las redes sociales donde los colaboradores entran y hablan entre ellos. Además, se reducen algunos problemas de comunicación que se pueden dar por la dispersión geográfica de algunas organizaciones.

Se forma, así, una cultura digital en las organizaciones, que trae consigo la aparición de nuevas competencias como: conocimiento digital, trabajo y liderazgo en red, comunicación en red, que aportan mucho valor a las organizaciones, entre otras.

²⁶ Modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder con ellos a las necesidades de su negocio, pagando únicamente por el consumo efectuado. Trabajar en la 'nube' proporciona a las empresas un importante plus de productividad. Permite a los usuarios una comunicación eficaz, compartir sus conocimientos, una organización óptima y almacenamiento y búsqueda de información con gran rapidez.

²⁷ Pensamiento de diseño. Como aplicar el pensamiento para la resolución de problemas de cualquier disciplina

4.2.5. El coaching y competencias “zombie”

Cuando hablamos de competencias “zombie”, nos referimos a programas de gestión de competencias que se han vuelto “muertos vivientes” en las organizaciones, por su destacado progresivo desuso. De esta forma, diversos coaches, como por ejemplo Sherman (2016), Vicepresidente de Investigación en Bersin by Deloitte, analizan empresas para detectar si existen competencias “zombie” y proponer cómo superarlo.

Una vez identificadas, se aplica un modelo llamado “Score de Competencias”²⁸, que parte de resultados para llegar a competencias, el cual implica la elaboración de perfiles por competencias, puesto a puesto de trabajo, medición de resultados, diseño de perfiles de cargos, criterios de desempeño, valoración 360^o²⁹ y diseño de planes de desarrollo de competencias que enfatizan el desarrollo, por medio del coaching, para corregir desviaciones de competencias que no están dando buenos resultados a las organizaciones.

4.3. Metodologías innovadoras para la aplicación del coaching en las organizaciones

Hoy en día, encontramos que, cada vez, son más las empresas, que intentan que los procesos de coaching sean entretenidos y que trabajadores y directivos de las organizaciones realicen esos procesos con un sentimiento de curiosidad que les haga involucrarse e introducirse en ellos con mayor motivación. Intentando dejar al margen la monotonía de ciertos procesos de coaching, ciertos coaches realizan actividades relacionadas con la naturaleza o diversos hobbies e intereses que suelen ser comunes a todas las personas, con el objeto de conseguir mayor motivación en sus empleados.

²⁸ Propuesta conceptual y metodológica presentada por Ortiz, J. E., Rendon, M. C. & Atehortua, J. H. (2012), basada en la elaboración de perfiles, medición y desarrollo de competencias, a partir del concepto de contribuciones individuales laborales a los procesos del negocio, generadores de valor agregado.

²⁹ Es una evaluación integral. Proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, evaluando el desarrollo personal de todo el capital humano y obteniendo información desde diferentes perspectivas (iguales, superiores y subordinados).

4.3.1. Coaching a través de la gamificación

Hay empresas especializadas en coaching que utilizan metodologías basadas en la gamificación, con el fin de potenciar la motivación y compromiso de los empleados, mediante el uso de juegos y técnicas de diseños y juegos en contextos que no son de juegos. Valderrama (2015) explica que con estas prácticas se intenta despertar la motivación de los empleados a contribuir con sus habilidades y capacidades a la misión colectiva de la organización.

Para Werbach y Hunter (2015) un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana.

Algunas empresas, por ejemplo, utilizan la metodología Lego Serious Play, como herramienta de comunicación, con la que se crea una situación en la que jefes y empleados poseen la misma categoría y capacidad para hablar y opinar. Los participantes fijan sus objetivos en la empresa y el coach, a continuación, pone a disposición piezas de Lego con las que construir de forma individual una figura metáfora del tema que corresponda. Según Bueno (2014), este método resulta fácil y menos intimidante; pues, únicamente, se basa en la conexión directa entre las manos y las emociones, por lo que el contacto con las piezas acelera el proceso de identificación, análisis y solución de un problema, favoreciendo, así, la toma de decisiones, acciones y el compromiso de los involucrados.

Se emplean, por tanto, una amplia variedad de juegos en la formación de habilidades y en coaching de equipo para proporcionar al grupo experiencias que conlleven un aprendizaje emocional, el cual le motive al cambio, construya una mayor confianza en los demás y en el equipo. Un sistema que, aunque nos parezca extraño, funciona y es usado desde que somos pequeños a través de los juegos educativos.

Además, ahora con los grandes avances de las tecnologías es posible realizar procesos de coaching a través de juegos online, donde diversos jugadores interactúan a través de una plataforma digital. El objetivo es el mismo: realizar algo juntos.

4.3.2. Coaching a través de animales

Por otra parte, cada vez está teniendo más éxito en el ámbito empresarial el coaching con animales, siendo el más utilizado por las empresas, el coaching con caballos. Launer, Cannio y Soldevila (2016) explican que se basa en la interacción con el caballo para que estos capten los sentimientos de las personas y reaccionen en función de lo que perciben aportando un feedback. La relación con estos animales implica ganar su voluntad con paciencia, empatía y comunicación efectiva, cualidades imprescindibles para ejercer liderazgo y conseguir el éxito en la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, ¿por qué con caballos? La respuesta es simple, los caballos en estado salvaje viven en manadas y siguen a un líder. El caballo es sociable, se siente seguro y a gusto cuando vive en grupo, y tienen un orden jerárquico perfectamente definido, organización muy similar al mundo de la empresa. Por tanto, el caballo que lidera la manada realiza un trabajo en equipo donde la cohesión es fundamental para la supervivencia del grupo y por ello es importante que el líder aporte seguridad y confianza en sí mismo, respecto a la manada.

De esta forma, las autoras aseguran que el caballo ayuda a descubrir cómo somos, cómo gestionamos, cómo nos relacionamos, como soportamos el estrés y nos enfrentamos a nuevos retos; son un espejo donde se reflejan nuestras debilidades y fortalezas.

4.3.3. Coaching a través de la música

Por otro lado, hay empresas que fomentan el coaching de equipos a través de la música. Para Alfaro (2016) esta aplicación muestra la cantidad de similitudes que hay entre la música y una empresa; hay empresas que funcionan como un grupo de jazz, un grupo de rock y, otras, como una orquesta de música clásica. Los participantes cuando participan en esta actividad, en la que deben dar un concierto, tocando diversos instrumentos, se enfrentan a una situación de “cómo voy a hacer esto”, “yo no sé hacerlo”. De esta forma se deja ver, más claramente, los prejuicios personales de cada uno consigo mismo y se les hace ver cómo

han evolucionado y cómo deben afrontar estas mismas situaciones y retos en el día a día de sus actividades profesionales.

Otra similitud entre la música y la empresa, es que en ambas las escuchas son fundamentales, para que se siga un ritmo común y una armonía, junto con una dirección, flexibilidad y actitud positiva, según indica García (2016). Es importante que el director conozca cada instrumento y ciertos criterios de uso de cada uno, al igual que el director de una empresa debe conocer a sus empleados y saber cómo tratarles de forma individual.

4.3.4. Coaching a través de la navegación (ocio marítimo)

Por último, cabe destacar una metodología basada en un entorno cambiante como es el mar, en una organización concreta que es el barco y un equipo de gestión que es la tripulación. Para ello Paus (2014) ha diseñado un programa de coaching desarrollado en un ambiente náutico que consiste en un interaccionar y convivir con el resto de la tripulación, en un ámbito incierto en el que se incrementan sus actitudes y su interés y desarrollan el trabajo en equipo. Dicho autor, explica que la aplicación del coaching a través de este sistema se basa en tres pilares: el equipo, la utilización de embarcaciones de vela y una gama de productos innovadores, pilares que al ser trabajados con el coach hacen que se abandone la zona de confort, se amplíe la visión de las zonas de aprendizaje y se entre en un entorno nuevo que facilite la creatividad.

En este sentido, Bergel (2014), Director de Administración del Área EMEA del Grupo Meliá, asegura que, gracias al coaching a través de este programa, se ha potenciado en su empresa la responsabilidad, gestión de la motivación y la participación de todos en la toma de decisiones. Además, al convivir en pocos metros cuadrados del barco, se profundiza en la confianza y se consigue remar juntos.

5. EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE EMPRESAS, INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES QUE EMPLEAN EL COACHING

Son muchas las empresas que, hoy en día, requieren de los servicios de un coach, por las razones y aplicaciones citadas en los apartados anteriores. Y no solo las empresas, sino que, también, las instituciones se han sumado a esta práctica cada vez más habitual.

En la actualidad, hay numerosos cambios, impulsados por la globalización de los negocios, la digitalización, la crisis económica, la estructura de organización matricial y el fomento de la diversidad y especialmente de género. Y, junto a esto, se produce una evolución de las organizaciones hacia una mayor agilidad, flexibilidad, innovación, optimización, etc.

Por lo anterior, las entidades con vista a aumentar sus beneficios, han puesto el foco en los recursos humanos y la gestión de los mismos, y se han sumado a la fiebre del coaching, confiando en que dichos procesos van a potenciar el valor de ellos para la empresa.

Además, recurren al coaching con el objeto de mejorar su eficacia interna pues se considera que cuando mejora el rendimiento individual y la cooperación entre los trabajadores, las relaciones con los clientes son de más calidad y los resultados empresariales beneficiosos. De esta forma, con la aplicación del coaching en las organizaciones, se intenta acompañar a los empleados en su autoconocimiento y en el conocimiento de la empresa, lo que se conoce como turismo interior.

No obstante, en España también hay muchos directivos reacios a participar en acciones de desarrollo y formación, considerándolo una pérdida de tiempo. En estos casos, ciertos coaches aplican una metodología basada en “learning by doing”³⁰. De esta forma, se lleva a cabo un gran desarrollo en un periodo de tiempo muy breve, algo que pocos coaches consiguen o no saben asegurar desde el inicio.

³⁰ Método de formación que consiste en aprender haciendo, a través de la experiencia vivencial y de la práctica.

Como dice Vila (2017) la responsabilidad corporativa forma parte del desarrollo tanto personal como profesional de nuestros empleados. Nuestros empleados tienen que crecer profesional y personalmente con nosotros. Además, expresa que su objetivo es centrarse más todavía en sus personas, conocerlas a fondo para, así, seguir manteniendo su nivel de “engagement”³¹ ofreciéndoles lo que necesitan.

En la siguiente tabla (tabla 5.1.) se muestran algunos ejemplos representativos de empresas e instituciones que han aplicado el coaching.

Tabla 5.1. Ejemplos representativos de empresas/instituciones que aplican el coaching

Empresas e instituciones	Sector Público	Hospital Príncipe Asturias, Administración de Justicia
	Sector Secundario	P&G, Sony, Coca-Cola, Goodyear-Dunlop, Kraft Mondelez, Microsoft, Fujitsu, Mahou San Miguel, Indra, Huawei, CEPSA, Nestlé, Acciona,
	Sector Terciario	Mango, Accenture, Bank of America, British American Tobacco, AECOP, Leroy Merlin, Wallapop, Cetelem, Alsa, Deloitte, BBVA, Stef Iberia, Infojobs, Orange, ING Direct

Fuente: Elaboración propia.

5.1. Ejemplos de coaching en empresas privadas

Dentro de los cien mejores lugares para trabajar en Europa se encuentran gran parte de las empresas citadas en la tabla anterior y, el resto, aunque no entran en ese ranking, están muy cerca de ser catalogadas como tal. Y lo llamativo de esta apreciación, reside en que todas ellas tienen en común una acción: la aplicación del coaching en sus organizaciones.

Algunos como Thorne (2013), director de RRHH de AdmiralGroup, decidieron utilizar el coaching para fomentar las escuchas a sus empleados y confianza en ellos, así como, para proporcionar un buen trato a los mismos formando una

³¹ Implicación voluntaria por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.

cultura empresarial de calidad. Cambios que reconoce, sin coaching hubiesen tenido muy complicado conseguirlo.

Otros como Pérez (2013), Directora de RRHH de Microsoft Portugal, dice que el uso del coaching es necesario para identificar fortalezas y mejorar las debilidades de los empleados.

Y, por otro lado, se ha aplicado con el fin de facilitar una gestión más efectiva como indica Sagradora (2017), Directora de P&G (2017), en concreto a través de un constante coaching a los empleados, mentoring, networking o, incluso, un proceso llamado “Vibrant Living”³².

5.2. Ejemplos de coaching en instituciones públicas

En primer lugar, podemos señalar el caso de la Administración de Justicia, que ante la multitud de empresas que a nivel internacional están empleando técnicas de coaching, decidieron en 2016 lanzar un proyecto para aplicar las técnicas y herramientas de desarrollo profesional a los propios juzgados.

Aunque por un lado hay reticencia a la hora de emplear esta metodología, ya que se piensa que no es factible aplicarla a la administración pública sino sólo a empresas privadas, por otro lado, los que lo apoyan explican que ayuda a conocer los problemas de este sector, lo que supone mayor facilidad a la hora de trabajar con ello y alcanzar el éxito; además, son procesos con un bajo coste económico.

En segundo lugar, cabe destacar el caso del Hospital Universitario Príncipe Asturias de la Comunidad de Madrid, quien ha demostrado que son las personas las que forman las organizaciones, las que las hacen evolucionar y las dan sentido, y que, por tanto, hay que cuidarlas, y tratarlas emocionalmente, para alcanzar un alto nivel de bienestar, salud y apoyo. Por ello, invertir para y en los empleados significa invertir en calidad de servicio.

Y, para ello, el hospital realizó acciones de coaching de equipos para reducir el estrés, fomentar la participación, mejorar las relaciones interpersonales, la confianza organizacional, etc.

³² Proceso que ofrece a los empleados una serie de beneficios y talleres, concursos actividades deportivas y de ocio, programas de diversidad e inclusión para motivarles e implicarles en la empresa.

6. LA OFERTA DEL COACHING COMO MODELO DE NEGOCIO

Los profesionales que se dedican a ofrecer el coaching en empresas y organizaciones, tratan de traspasar barreras que, previamente, establecen las organizaciones, que básicamente se traducen en una pregunta: ¿es posible con el coaching dar bienestar a la organización, mejorar resultados, y erradicar conflictos internos de personal?

Frente a esta pregunta los profesionales aclaran que hay diversos factores que afectan al funcionamiento interno de la organización, factores de tipo ambiental, de personalidad y de estado de ánimo de las personas. Advierten que el proceso de mejora o solución no es fácil ni rápido, pues son muchas las diferentes perspectivas, hábitos, creencias que se abarcan, que deben ser puestos a prueba y transformados en un esfuerzo personal que, con éxito, genera efectos positivos.

En la tabla siguiente (tabla 6.1.) se recogen algunos ejemplos de empresas, organizaciones o profesionales individuales oficiales que ofrecen los servicios de coaching a otras empresas u organizaciones.

Tabla 6.1. Ejemplos ilustrativos de empresas/ profesionales individuales que ofrecen coaching

Empresas u organizaciones	AECOP, Centro de Estudios de Coaching, Fundesessem Business School, IESE, EEC
Profesionales individuales	John Collings, Kenneth Nowack, Vikki Brock, Lise Leis, Chomin Alonso, Carlos Andreu, Maite Inglés, Santiago Vázquez, Nuria Chinchilla, Carlos Rodríguez-Lluesma

Fuente: Elaboración propia.

6.1. Empresas u organizaciones que ofrecen coaching como servicio

Las empresas dedicadas al coaching, se han formado con la idea de fijar unos estándares que diferencien un coaching basado en evidencias, dentro del ámbito de las organizaciones y de los ejecutivos. En las organizaciones se van

reconociendo diversos niveles de expertise³³ profesional a los coaches que van formándose en la misma y a través de los que deben ir ascendiendo, siendo posteriormente acreditados. En definitiva, las empresas de coaching llevan un exhaustivo control y jerarquía en función de la calidad del coach que está formándose, con la intención de asegurarse de que los coaches que van surgiendo en su empresa sean de calidad, y ejerciten su labor de la mejor forma posible.

6.2. Profesionales que ofrecen coaching como servicio

Los profesionales individuales que hoy en día ofrecen procesos de coaching, tienen, también, un largo camino por delante antes de llegar a aplicar sus conocimientos en ayudar a organizaciones a solventar problemas, conflictos o, simplemente, a mejorar el modo de hacer las cosas en la empresa. Pues se exige una acreditación del conocimiento que obtienen, a través de un Certificado profesional previo³⁴, así como, una formación específica en coaching ejecutivo mediante Certificaciones formativas. Logrando, de este modo, un reconocimiento del coaching como profesión a nivel oficial. Pues hoy en día, son muchas las personas que dicen aplicar coaching, pero pocas cuentan con una titulación que permita ejercitar, correctamente, los servicios correspondientes de calidad.

Cabe decir, que a veces, los propios directivos, tras diversos procesos de coaching, logran la conversión en líder-coach, actuando ellos mismos en el desarrollo de sus empleados, en vez de recurrir a un coach externo.

Andreu (2013), coach, dice que el coaching se basa en ver nuevas perspectivas para hacer frente a las novedades que se presentan, aprender los porqués de la vida y comprender el equilibrio de la vida que dice, es la clave del éxito del futuro.

³³ Niveles de experiencia y conocimiento. Los niveles considerados con la International Coach Federation, son ACC-Coach Asociado Certificado, PCC-Coach Profesional Certificado y, por último, MCC-Coach Master Certificado. Se subdividen a su vez en tres vías de solicitud: ACTP- Accredited coach training program, ACSTH- Approved Coach Specific Training Hours, Portfolio y CCE-continuing coach education).

³⁴ Se trata de acreditaciones del título de coaching, que permiten ejercer la actividad y tratan de evitar el intrusismo en la profesión. Son otorgadas por entidades, siendo las más conocidas International Coach Federation, ADESCO, WABC, Association for coaching, PICB y European Coaching Institute.

Para ahondar más en las opiniones y visión de los expertos sobre la aplicación del coaching, queda reflejada una entrevista realizada por mí a un coach profesional, en el siguiente anexo.

(Véase Anexo IX)

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo inicial de este trabajo era conocer los principales conceptos, aplicaciones, tipología y evolución del fenómeno del coaching en general y del coaching empresarial en particular.

Para ello se ha desarrollado en primer lugar, una parte conceptual para ofrecer una panorámica sintetizada de dicho fenómeno. Esta se ha complementado con una parte práctica que ofrece una visión real del coaching empresarial en el ámbito español – tanto en empresas como en instituciones-. Previamente fue importante hacer una importante labor de recogida de información en dos revistas de recursos humanos durante varios años a través del Análisis Documental de Contenidos apoyado tanto en documentación escrita como audiovisual. Todo lo anterior, nos permite e extraer, una vez analizados los resultados obtenidos, una serie de conclusiones e implicaciones.

Desde mi criterio, el mundo del coaching, es, por tanto, cada vez más conocido, aunque también es cierto que la primera reacción o percepción de muchas personas es de desconfianza y se sienten reacias a su aplicación porque consideran que no surte efecto; lo cual, considero, es causado, sencillamente, por falta de conocimiento y de información sobre el funcionamiento del coaching en la sociedad actual.

Por ello, en este trabajo he destacado la información necesaria, que muestra las aplicaciones e implicaciones del coaching en las personas y en las organizaciones, y he hecho ver que el coaching es una metodología que ayuda a descubrir nuevos caminos para alcanzar objetivos, mejorar aspectos de la vida, aprender a hacer las cosas de forma diferente y resolver diversos conflictos, en los que no se encuentra el foco que los originan o no se sabe cómo tratarlos.

En definitiva, con el coaching se implanta un modelo de escucha en la organización, que permite conocer los pensamientos de los trabajadores, y

mejorar la situación de aquellos que no se sientan conformes en su puesto de trabajo, para alcanzar esa eficiencia que el trabajador puede aportar en un contexto de bienestar, y que por el momento se está reflejando como competencias ocultas. Además, permite expandir el conocimiento, ideas innovadoras y creativas de los trabajadores que, por lo general, no tienen acceso a proponer a la dirección.

En concreto, para las personas que integran las organizaciones, las implicaciones que tiene la aplicación del coaching son: un aumento de la motivación, compromiso y mejora de las interrelaciones existentes, lo que conlleva un mayor bienestar entre los integrantes, entre otras.

Por consiguiente, las implicaciones para las organizaciones, son también positivas, pues mejora la productividad de los trabajadores, que queda reflejada en la calidad de la producción y/o servicios que ofrecen, alcanzando unos mejores resultados a nivel empresarial. De este modo, las empresas pueden alcanzar una competitividad inigualable.

Sin embargo, reconozco que la implantación de procesos de coaching no siempre es bienvenida por todos los trabajadores pues algunos de ellos se centran únicamente en su trabajo y salario, sin interés alguno de implicarse en otro tipo de actividades. Y, por otro lado, se encuentra el factor del tamaño de la organización, donde tratándose de empresas grandes la comunicación que se propicia con los procesos de coaching es más complicada que en pequeñas empresas.

Por último, cabe destacar que el coaching es una metodología que se puede complementar con otras ya existentes, como el mentoring o la consultoría, lo que supone una aplicación más completa. Creo que el coaching tiene muchas ventajas, algunas desconocidas y hay que fomentar su conocimiento, y la implicación de la sociedad, instituciones y organizaciones, pues con ello se lograría que muchas personas a nivel individual, trabajadores u organizaciones en su conjunto tuvieran más éxito y beneficios tanto en lo referente a su vida como en su actividad profesional.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alberquilla, N. (2010): "Procesos de coaching individual". Disponible en <http://nuriaalberquilla.com/procesos-de-coaching-individual/> [consulta: 26/04/2018]
- Alfaro, P. (2016): "Músicaparatodos, construyendo equipos en clave de Sol". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Alonso, C. (2014): "Chomin Alonso, director de Mind Flow: "Dame una buena crisis y saldremos rápidamente de ella". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/01/2018]
- Andreu, C. (2013): "Carlos Andreu - Foro Asesores Wolters Kluwer Barcelona". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=OJWreH6jHqE> [consulta: 17/01/2018]
- Arqueros, M.T. (2016): «El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso», Tesis Doctoral, Madrid.
- Arribas, C. (2015): "Jornada "Las empresas postmodernas: la innovación en el desarrollo interno del talento"". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=372JOYCLPrE> [consulta: 15/03/2018]
- Belda, G. (2011): "Historia del coaching". Disponible en <http://www.emotivacion.com/historia-del-coaching.html> [consulta: 12/04/2018]
- Berelson, B. (1952): «Análisis de contenido». Illinois, Free Press, México, D.F. // "El análisis de contenido como método de investigación". Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf> [consulta: 02/04/2018]
- Bergel, D. (2014): "El mar como alegoría del entorno cambiante de la función directiva". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Bou, J.F. (2009): «Coaching para docentes, el desarrollo de las actividades en el aula». Editorial Club Universitario, España (Alicante).
- Brock, V. (2015): "Entrevista con Vikki Brock, coach ejecutivo y experta en liderazgo"Las compañías que desarrollan una cultura coach tienen empleados más felices"". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 06/05/2018]
- Bueno, L. (2014): "El Lego y el coaching". Disponible en <http://www.rrhddigital.com/secciones/coaching/107180/El-Lego-y-el-coaching> [consulta: 17/11/2018]

- Bustínduy, I. (2014): "Felipe VI, un nuevo estilo de liderazgo ¿El líder nace? Felipe VI, nuevo rey de España". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 09/02/2018]
- Carter (2001): «Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento». Tesis doctoral, de Fernando José Chornet García.
- Castro, C. (2016): "Coaching grupal, una metodología para potenciar talento". Disponible en <http://www.rhhdigital.com/secciones/coaching/116627/Coaching-grupal-una-metodologia-para-potenciar-talento-> [consulta: 19/01/2018]
- Chornet, F. J. (2015): «El estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento», Tesis Doctoral, Valencia.
- Coll, P. (2016): "Constelaciones organizaciones: cómo llegar al subconsciente de una organización". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/01/2018]
- Corbin, J.A. (2018): "Coaching deportivo: que es y cuáles son sus beneficios". Disponible en <https://psicologiaymente.net/deporte/coaching-deportivo> [consulta: 15/04/2018]
- De Guindos, L. (2014): "Guindos dice que España ha hecho una «lenta digestión» de la crisis financiera, pero ya está «en la recuperación»". Disponible en <http://sevilla.abc.es/economia/20131212/abci-guindos-recuperacion-economica-201312121606.html> [consulta: 16/04/2018]
- Dunford, R. (1998). "Lealtad, confianza y nuevo contrato laboral". En S.R. Clegg, E., Ibarra, E., & Bueno, L. Editorial Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales, U. Autónoma de México, pp. 113-134.
- Echegaray, J.I. (2014): "Los que se quedan". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 18/01/2018]
- Figuerola, O. (2013): "Olga Figuerola, Directora de RR.HH. y Organización de Fira de Barcelona "Hay que construir organizaciones más poderosas y más felices"". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- García, A.M. (2016): "Músicaparatodos, construyendo equipos en clave de Sol". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- García-Arroyo (2016): "Cómo digitalizar la función de Recursos Humanos". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]

García-Allen, J. (2017): "Coaching educativo: Una herramienta para aprender y enseñar mejor". Disponible en <https://psicologiaymente.net/coach/coaching-educativo> [consulta: 29/04/2018]

Goleman, D. (1997): «Emotional Intelligence». Editorial Bantam Books, Nueva York.

González, C. (2016): "Trabajo en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados". Disponible en <https://www.emagister.com/blog/trabajo-equipo-divide-trabajo-multiplica-los-resultados/> [consulta: 14/04/2018]

Gómez, A. (2017): "Leroy Merlin, transformación digital con rostro humano" Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/02/2018]

Grant (2008): «Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento». Tesis doctoral, de Fernando José Chornet García.

Henric-Coll, Michel (2014): «La organización fractal; el futuro del management». Editorial fractal Teams, Navarra.

Inglés, M. (2013): "Maite Inglés, coach de equipos: "No hay premios especiales para los que llegan solos a la meta"". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 18/01/2018]

Jarvis (2004): "Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades." Disponible en https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_11/comunicaciones/003_FChornet.pdf [consulta: 16/03/2018]

Jurado, E. (2014): "Coaching de equipo para sacar lo mejor de empresas, grupos y personas". Disponible en <http://www.rrhhdigital.com/> [consulta: 21/01/2018]

Launer, V., Cannio, S. y Soldevila, T. (2016): "Coaching con caballos, nueva técnica para la mejora profesional y personal". Disponible en www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/116697/Coaching-con-caballos-nueva-tecnica-para-la-mejora-profesional-y-personal [consulta: 21/11/2017]

Llorente, J.A. y Velasco, J.M (2017): "AEDIPE apuesta por sumergirse en la Revolución Emocional para mejorar el mundo de la Empresa". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/01/2018]

López, C. (2014): "Invertir en salud y bienestar en las empresas: una moda muy rentable". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]

López, M. (2015) “Programa de Coaching Ejecutivo de Antal International” Disponible en <http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/113290/Programa-de-Coaching-Ejecutivo-de-Antal-International> [consulta: 21/12/2017]

López, N. (2002): “El análisis de contenido como método de investigación”. Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf> [consulta: 02/04/2018]

Natale, S.M. y Diamante, T. (2005): «The five stages of executive coaching», *Journal of Business Ethics*, 59, pp. 361–374.

Novillo, M. (2017): “¿Por qué gestionar el desarrollo personal y bienestar de las personas en las organizaciones?” Disponible en <https://www.grupobl.com/por-que-gestionar-el-desarrollo-personal-y-bienestar-de-las-personas-en-las-organizaciones/> [consulta: 28/5/2018]

Martín, M.J. (2016) “El líder-coach consigue un mayor compromiso y rendimiento de su equipo”. Disponible en www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/121130/El-lider-coach-consigue-un-mayor-compromiso-y-rendimiento-de-su-equipo [consulta: 11/12/2017]

Martínez-del Rey, J.M. (2014): “El origen húngaro de la palabra coach”. Disponible en <https://comunicacionvitae.com/origen-hungaro-palabra-coach/> [consulta: 12/04/2018]

Maslow, A. (1943): “Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas”. Disponible en <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow> [consulta: 01/04/2018]

Maurel, R. (2018): “La deuda del líder”. Disponible en <https://ingenieriadelcrecimiento.com/2018/01/30/la-deuda-del-lider/> [consulta: 18/03/2018]

Miedaner, T. (2002): “Talane Miedaner. Coaching para el éxito. Ediciones Urano.” Disponible en <http://www.educacionemocional escuela.com/talane-miedaner-coaching-para-el-exito-ediciones-urano/> [consulta: 03/05/2018]

Mir, M. (2017) “La mirada mediadora”. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=mwSfj08d4f4> [consulta: 12/12/2018]

Paus, C. (2014): “El mar como alegoría del entorno cambiante de la función directiva” Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 09/02/2018]

Pérez, B. (2013): “Los 100 Mejores Lugares para Trabajar en Europa”. Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]

- Pérez, C., Palacín, M. y Tomás, J. (2015): "En un entorno de incertidumbre hay que atreverse y tomar decisiones" Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/01/2018]
- Pérez, E: "Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 12/02/2018]
- Rey, C. (2017): "Aproximación para un modelo de misión personal" Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 07/02/2018]
- Rivera, F. (2016): "Francisco Rivera Ordóñez, Torero "Busco el éxito gracias a que existe el fracaso". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 20/01/2018]
- Rodríguez-Lluesma, C. (2013): "Presentación del programa Gestión de equipos de alto rendimiento". Disponible en <http://www.rrhmagazine.com/> [consulta: 21/01/2018]
- Roldán, M.J.: "Coaching Político: profesión emergente". Disponible en <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/coaching-politico-profesion-emergente.php> [consulta: 24/04/2018]
- Sagramora, F. (2017): "RRHH Digital entrevista a Francesca Sagramora, directora de RRHH de P&G para el Sur de Europa". Disponible en <http://www.rrhddigital.com/entrevista/126619/RRHH-Digital-entrevista-a-Francesca-Sagramora-directora-de-RRHH-de-P&G-para-el-Sur-de-Europa> [consulta: 25/11/2017]
- Salvatella, R. (2014): "Maqueta de competencias digitales". Disponible en http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf [consulta: 10/04/2018]
- Sellés, M.A. (2011): "La importancia del coaching interno". Disponible en <http://www.rrhddigital.com/editorial/75803/la-importancia-del-coach-interno> [consulta: 27/02/2018]
- Sherman, S. (2016): "¿Tiene su empresa un Programa de Competencias Zombie?". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 18/01/2018]
- Sipahi, A. (2017): "Liderazgo Emocional: el Autoliderazgo". Disponible en <http://www.rrhddigital.com/entrevista/125513/Entrevista-a-Alaide-Sipahi-Talent-Development-en-Mango-https://www.youtube.com/watch?v=T3mRcOWPilA&t=20s> [consulta: 28/11/2018]
- Solimán, C. (2011): "Ventajas y desventajas". Disponible en <https://coachingorganizacional.wikispaces.com/Ventajas+y+desventajas> [consulta: 15/05/2018]

- Teijo, A. y Llamas, F. (2009): "Historia del coaching". Disponible en <http://elcoachingenlaempresa.blogspot.com.es/2009/12/historia-del-coaching.html> [consulta: 13/04/2018]
- Thorne, R. (2013): "Los 100 Mejores Lugares para Trabajar en Europa". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Toffler, A. (1979): «La tercera ola». Editorial Bantman Books, Estados Unidos.
- Valderrama, B. (2015): "Los secretos de la gamificación: 10 motivos para jugar". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Vázquez, S. (2013): "La felicidad en el trabajo es un modelo que genera bienestar y mejora el rendimiento". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 18/02/2018]
- Vázquez, S. (2013): "La felicidad en el trabajo... y en la vida", de Santiago Vázquez". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 18/01/2018]
- Vila, B. (2017): "Chiesi, un proceso de cambio orientado a las personas". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Werbach, K. y Hunter, D. (2015): "Los secretos de la gamificación: 10 motivos para jugar". Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]
- Whitmore, J. (2003): "John Whitmore. Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas." Disponible en <https://www.recursohumano.cl/single-post/2016/07/28/John-Whitmore-Coaching-el-m%C3%A9todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas> [consulta: 03/05/2018]

RRHH Digital

- Nº 106413, RRHH Digital (2014) "¿Deben utilizar los directores de recursos humanos una herramienta como el coaching?" Disponible en <http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/106413/Deben-utilizar-los-directores-de-recursos-humanos-una-herramienta-como-el-coaching> [consulta: 27/01/2018]
- Nº 106845, RRHH Digital (2014), "El coaching transforma la cultura corporativa" Disponible en <http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/106845/-El-coaching-transforma-la-cultura-corporativa#> [consulta: 16/05/2018]

Capital Humano

Nº 310, Capital Humano (2016), “La responsabilidad emocional de las organizaciones” Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 07/03/2018]

Nº 317, Capital Humano (2017): “La transformación digital aporta valor mediante la predicción de los comportamientos de las personas”. Disponible en <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx> [consulta: 19/01/2018]

WEBGRAFÍA

<http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx>

<http://www.rrhhdigital.com/>

<http://www.motivatcoaching.com/noticias-coaching/blog/item/621-autoliderazgo-trabajadores>

<https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/aplicaciones-del-coaching-empresarial/>

<https://www.emprendepyme.net/el-lider-coach.html>

<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

<https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7198/1/DOCUMENTOS%20DE%20GRADO%20UMNG%20JOSE%20AMORTEGUI%206700664.pdf>

http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf

<http://coachingdeequipohymas.com/2012/11/12/coaching-de-equipo-vs-coaching-grupal/>

<https://www.logromimeta.com/confundes-coaching-grupal-coaching-equipos/>

<https://olacoach.com/procesos-de-coaching-ejecutivo/>

<https://www.eae.es/actualidad/noticias/competencias-del-ceo-coach>

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/teamwork?src=search-dict-box>

<https://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/certificaciones-icf-espana>

<http://www.todo-sobre-coaching.com/certificacion-coaching.html>

9. ANEXOS

Anexo I. Análisis del impacto del coaching en personas y organizaciones

El estudio sobre el impacto del coaching en las personas y organizaciones, ha sido elaborado para obtener el retorno de la inversión en la organización. En los resultados se refleja un alto grado de satisfacción de los procesos de coaching entre los encuestados (de un 4,28 en una escala de 1 a 5). Los encuestados por otra parte, destacan, la “Atención recibida del coach”, el “Interés del coach en el seguimiento de mis tareas”, la “Valentía en las actuaciones del coach”, el “Respeto hacia mis creencias y valores” y la “Accesibilidad del coach”, como aspectos claves.

Además, destaca el gran impacto que tiene en el liderazgo, la comunicación y la flexibilidad, así como, en el “Conocimiento de uno mismo”, “Sentirse mejor con uno mismo”, “Ganar en claridad y enfoque” y “Tomar conscientemente decisiones”.

En definitiva, los procesos de coaching hacia la consecución de objetivos son valorados con una media de un 7.62 puntos.

Fuente: Augere. Para más información, consultar:

http://www.augere.es/images/documents/infografia_14112012.pdf

Anexo II. El coaching favorece el autoliderazgo en los trabajadores

Según un reciente estudio de Adecco sobre el futuro del trabajo en España, expone que las empresas requieren de empleados versátiles y adaptativos, lo cual necesita de la potenciación del liderazgo. Para lograr esto, el coaching se presenta como una gran opción, pues logra alcanzar el autoconocimiento en cada persona lo que por consiguiente fomenta la confianza en sí mismo, seguridad, y saber responder ante situaciones ambiguas.

Saber tomar decisiones con rapidez sobre uno mismo, se traduce en autoliderazgo y se convierte en capacidad de liderar a los demás, lo cual no es posible sin un previo autoconocimiento de uno mismo propiciado por el coaching.

Fuente: Instituto superior de coaching. Para más información, consultar:

<http://www.motivatcoaching.com/noticias-coaching/blog/item/621-autoliderazgo-trabajadores>

Anexo III. La teoría de Maslow

La teoría de Maslow, es una teoría de motivación a través de la cual se explica qué es lo que impulsa la conducta humana.

La teoría de Maslow se basa en una jerarquía representada en una pirámide, en la cual, si partimos de que los trabajadores tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas, seguridad (puesto que tienen un empleo) y sociales (relaciones con sus compañeros), queda por consiguiente el conocimiento de uno mismo, la confianza, aceptación de las acciones y el éxito personal.

Fuente: Economipedia y Psicología y mente. Para más información consultar:

<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

<https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Anexo IV. El líder-coach

En las últimas décadas, la sociedad ha desarrollado significativos avances, entre los que se incluyen que los directivos o líderes que actúen como coaches sobre sus colaboradores. Logrando así, que las empresas y sociedades alcancen sus necesidades y objetivos, ayudándoles a desarrollar el potencial y capacidades.

Este estilo de liderazgo conocido como líder-coach, forma parte de uno de los estilos de liderazgo de Goleman, siendo considerado por el gran impacto que tiene sobre los resultados en una organización.

Fuente: Emprende pyme. Para más información consultar:

<https://www.emprendepyme.net/el-lider-coach.html>

Anexo V. Los pilares de la confianza.

Aunque muchos expertos reconocen la sinceridad como el punto más importante para que se desencadene la confianza entre los trabajadores, cabe decir que en general son tres los factores representativos de la misma, la sinceridad (basada en juicios o en experiencias reales de engaños), credibilidad (basada en antecedentes de una persona u organización en relación a cómo ha actuado ante determinadas situaciones anteriormente) y competencia (ligada al aprendizaje, a la capacidad de realizar las cosas correctamente).

Por tanto, centrándonos en este ámbito, el coach debe trabajar esos tres pilares, para finalizar con éxito su proceso de coaching. Pues debe conseguir ganar esa confianza entre los propios trabajadores para que el trabajo que realizan en la empresa sea más cooperativo y como consecuencia, efectivo. Pero no solo eso, sino que previamente todo coach debe ganarse la confianza de los empleados participantes del proceso, para que este tenga un resultado positivo.

Fuente: Blog de Anna Estallo Coach. Para más información consultar:

<https://annaestallocoach.blogspot.com.es/2013/07/coaching-per-veure-laltre-costat-del.html>

Anexo VI. Estudio “Talk to talk” elaborado por Right Management de ManpowerGroup

El informe fomenta la idea de que se introduzcan conversaciones sobre la carrera profesional como modo de aumentar el compromiso y rendimiento de los empleados, puesto que ahora las organizaciones necesitan empleados bien formados que sean capaces de competir en un entorno empresarial cada vez más complejo, pero antes deben conocer cómo gestionar el desarrollo profesional de sus empleados.

El estudio plasma que el 59% de los empleados encuestados cree que su manager, su responsable directo es quien debe ayudarle a alcanzar sus objetivos profesionales dentro de la organización. Además, el 53% establece que les gustaría recibir más formación y enfatizan de que las organizaciones dispongan de recursos y herramientas que fomenten el crecimiento personal. Y el 82% de los empleados, además, se implicaría más si su responsable incorporase conversaciones de forma regular.

Fuente: Man Power Group. Para más información consultar:

http://www.manpowergroup.es/data/files/RightManagement/Estudio_Right_Management_Talk_the_Talk_-_Infografia_636155782621241250.pdf

Anexo VII. Camino de Santiago, otra práctica grupal

El Camino de Santiago se ha convertido en otra práctica grupal más para desarrollar competencias, lograr retos personales y profesionales, basada en un aprendizaje vivencial. El camino de Santiago está dirigido fundamentalmente a la reflexión de unos mismo y al crecimiento personal, propiciando el desarrollo de talento de los empleados.

¿Cómo se desarrolla exactamente? Esta experiencia se vive realizando las etapas del camino de Santiago, estando siempre, los empleados, acompañados durante todo el trayecto de un coach organizacional y coach de equipo, siendo uno externo para aportar objetividad y distancia al analizar los comportamientos y situaciones vividas, y uno interno, que mantenga latente la unión de las iniciativas con los valores de la empresa.

Durante el camino se desarrollan, por tanto, multitud de conversaciones de coaching, apartándose del grupo con algún participante si este necesitaba profundizar en aspectos que no se habían conseguido lograr con el grupo.

Fuente: Capital Humano. Para más información consultar:

<http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx>

Anexo VIII. Competencias digitales



Fuente: Maqueta de “Competencias digitales para el éxito profesional” de Rosa Salvatella (2014). Para más información consultar:

http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf

Anexo IX. Aplicación del coaching ejecutivo, desde la perspectiva de expertos.

Entrevista realizada a José Antonio Martín Losada coach experto, con amplia experiencia en diversos ámbitos, en la cual nos trasmite su perspectiva sobre la aplicación del coaching en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

- *¿Qué opinión tiene acerca del coaching en los empleados de una organización?*

El Coaching es un soporte a la actividad formativa y un impulso al aprendizaje generativo y evolutivo del profesional en la empresa. El Coaching complementa a otras disciplinas como la formación, el entrenamiento de destrezas técnicas, el mentoring o la consultoría y supone un acompañamiento vital en el proceso de autodesarrollo del profesional en lo personal y laboral.

- *¿Qué problemas fundamentales ha resuelto el coaching en una organización?*

El Coaching ayuda a que la persona o profesional descubra la estructura profunda de su ser, de modo que logre establecer un nexo entre sus valores, sus creencias limitantes y transformadoras y los patrones mentales que le llevan a comportarse de un manera exitosa o no.

Este profesional es capaz, a través del Coaching, a conocerse mejor y a interpretar como a través de diferentes estrategias es capaz de elegir diferentes estados emocionales para adaptarse mejor a los resultados que pretende obtener tanto en su vida privada como laboral.

Al conocerse mejor, por un lado, y al practicar las habilidades aprendidas del propio proceso y utilizadas por el Coach como la escucha activa, la empatía, la calibración y el rapport, será capaz de reconocer los estados emocionales del otro y sus necesidades para después desplegar estrategias que permitan establecer relaciones de calidad con los demás, ya sea a nivel interno o externo.

- *¿Qué beneficios reporta a quién recibe el coaching? ¿Podrían ser mayores con otra aplicación?*

Desde mi punto de vista, no existe una técnica más respetuosa con la persona y en la que se produzca un proceso de aprendizaje tan acelerado, ya que los objetivos, las respuestas a las necesidades y las opciones para la evolución profesional provienen del propio profesional en un proceso de consciencia y auto-observación que es apoyado por el Coach en el que van desentrañándose

fortalezas, debilidades, opciones y amenazas que son trabajadas convenientemente y de forma proactiva.

- *¿Considera el coaching como una moda, o tendencia, o por el contrario algo que claramente viene para quedarse?*

El coaching no es nada nuevo, es la suma de la aplicación de muchas herramientas de comunicación intra e interpersonal que tenemos a nuestro alcance desde hace mucho tiempo. Como seres humanos tenemos la capacidad de elegir libremente que queremos y como acercarnos a nuestros objetivos y deseos ayudados por nuestro cerebro en toda su extensión y evolución. El Coaching respeta eso y por eso tiene una gran aceptación y resultados sorprendentes con quienes se abren y son vulnerables en el proceso.

Por eso creo que el Coaching en cierto modo no solo convivirá con nosotros en el futuro, sino que los eruditos lo practicaban en el pasado.

- *¿A qué tipo de perfil de trabajador se suele aplicar el coaching: personal cualificado o no cualificado?*

A cualquiera de los dos, pero fundamentalmente a quien esté orientado a la apertura y crecimiento mental y emocional porque intuye que ese le va a proporcionar mejoras no solo en esos planos sino también en la misión que desempeña en su vida como a nivel físico (disminución de estrés, por ejemplo)

- *¿A qué tipo de personal de la empresa es más complicado aplicar el coaching? Ya sea por su personalidad, por su estado emocional o visión del trabajo.*

A aquellos que piensan que es muy difícil cambiar a las personas, por la experiencia que tienen a la hora de ver patrones comportamentales muy repetidos en otros. La proyección mental de otros y de sí mismo en un arquetipo propio, provoca la construcción de una estructura de creencias limitantes que impiden el cambio y la evolución. Sin duda esa cerrazón impide voluntariedad y apertura en el proceso e inocea las bondades del Coaching.

- *¿Ha habido algún caso en el que al aplicar el coaching se ha desencadenado una situación de dependencia por parte de la empresa?*

Es posible que ocurra en casos concretos que el Coach animado por el proceso evolutivo de su cliente cierre y abra continuamente procesos con el cliente y no de un espacio temporal entre proyectos de cambio. La dependencia se daría por no generar un espacio temporal en el que más allá de la evolución el Coach se separa de su cliente para que el mismo desarrolle el proceso por sí mismo. En ocasiones esta situación la genera el propio cliente y el Coach debería ser capaz de decir “no”. En caso de necesidad y de objetivos profesionales con mayor dificultad o complejidad sería útil volver a contar con ese u otro Coach, pero lógicamente pasado un tiempo razonable.

- *¿Cree que a veces las empresas visualizan el coaching como solución a todos los problemas? ¿cómo se podría evitar?*

El Coaching no es una panacea, su efectividad depende del tipo de objetivo y del profesional que está inmerso en él, aunque inicialmente no lo sepa y con el proceso de Coaching lo descubra.

Como dije anteriormente el coaching es una herramienta complementaria a otras como la formación, el mentoring, la consultoría...

- *En los momentos de crisis en los que nos encontramos, con una gran tasa de paro. ¿Cómo ha afectado esta situación al coaching ejecutivo? ¿Son menos las empresas que como consecuencia de la crisis económica recurren al coaching? ¿O por el contrario esta situación económica ha minado la motivación, y autoestima de los trabajadores, disminuyendo el rendimiento laboral y como consecuencia ha aumentado la demanda de los servicios del coach?*

La penetración del Coaching en las empresas no ha cesado, desde las multinacionales con diferentes sedes internacionales que ya lo aplicaban en los procesos de profesionalización de sus ejecutivos hasta las Pymes que lo ven como una herramienta diferencial en determinados casos y perfiles.

La crisis ha afectado al crecimiento del coaching ralentizando su progresión, pero sigue existiendo crecimiento del sector.

- *¿Me podría contar algún caso de algún cliente que haya tenido, que necesitara mejorar algún aspecto de su empresa y como le influyó al recibirlo?*

Un caso curioso es el de un cliente que me contrato para iniciar un proceso de cambio de clima laboral en su empresa pensando que el trabajo debía de comenzarse con los profesionales del ámbito productivo y al poco de comenzar y realizar la fase de diagnóstico se dieron cuenta que lo razonable era trabajar a nivel ejecutivo por las fallas e incongruencias que existían entre lo que deseaban y como hacían las cosas.

Tras el trabajo con el personal directivo y a pesar de que tuvimos que trabajar con el personal productivo después, ellos mismos observaron una importante evolución en la alineación con los objetivos, en la resolución de conflictos, en los procesos de comunicación que impactaron positivamente en la mejora de la relación entre los ejecutivos y que eso provocó una mejora sustancial en su estilo de liderazgo y por ende en el clima laboral.

○ *¿Cuáles son los principales problemas o situaciones a los que las empresas suelen enfrentarse cuando acuden a un coach?*

- Gestión del cambio y resistencias del personal a alinearse con la estrategia de la empresa.
- Imposibilidad de gestionar el clima laboral por el aumento irracional de conflictos.
- Alta rotación del personal cualificado y valioso por cuestiones poco claras, pero que afectan a la parte personal y profesional.
- Outsourcing de actividades relacionadas con la parte de RRHH para encontrar apertura y cambio en los profesionales en aspectos concretos de sus comunicación y relación con los demás y/o sus objetivos

○ *A veces las empresas no reconocen haber requerido asesoramiento por parte de un coach, ¿qué opina de ello? ¿a qué cree que se debe?*

Aquellos que ocultan o distorsionan la labor de un Coach en un proceso de cambio de los profesionales de una empresa y por extensión en la empresa, posiblemente traten de no mostrar su vulnerabilidad al no admitir que no lo saben todo y también que durante muchos años no se habían dado cuenta de que cometían errores por la repetición de comportamientos desadaptativos y aprendidos en su etapa infantil o adolescente.

Admitir estas cuestiones sobre todo en empresas de renombre, con una cultura en la cúpula directiva basada en el orgullo y con una creencia que liga estos procesos con su imagen pública; cuesta y mucho.

Pero sin embargo hay muchos grandes profesionales, incluso mecenas de negocios que han ligado su nombre y su renombre con su propio Coach, haciendo pública su vulnerabilidad de su proceso evolutivo, sin importarles admitir que la función del Coaching ha sido vital para ellos en el proceso de autoobservación, elección y cambio.