



Universidad de Valladolid
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas
TRABAJO FIN DE GRADO

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CAMBIO: COACHING ORGANIZACIONAL

Presentado por Patricia Buberós Martínez

Tutelado por: Elisa De la Cruz López

Soria, Marzo de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICES



INTRODUCCIÓN13

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1. La Dirección Estratégica.....22

 1.1.1. Origen..... 22

 1.1.2. Definición..... 23

1.2. Objetivos de la Dirección Estratégica.....25

1.3. Fases de la Dirección Estratégica27

 1.3.1. Análisis Estratégico..... 27

 1.3.2. Formulación de Estrategias 30

 1.3.3. Implantación de Estrategias..... 31

1.4. Más allá de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.....31

 1.4.1. Las cuatro vías de la gestión del talento 33

1.5. Función del responsable de la gestión del talento.....37

1.6. Beneficios de la Gestión Estratégica del talento40

CAPITULO II

ORIGEN Y ETIMOLOGÍA DEL COACHING

2.1. Origen del coaching.....48

2.2. Concepto de coaching, coche y coachee.....51

2.3. Tipos de coaching53

 2.3.1. Según el ámbito de aplicación..... 53

 2.3.2. Según el método que se emplea 56

2.4. Fases del proceso de Coaching57

PARTE SEGUNDA: CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III

FASES EN EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL

3.1. Toma de conciencia66

3.2. Evaluación de la organización.....66

3.3. Plan de acción67

 3.3.1. Modelo “Crecer” 69

3.3.2. La importancia de las preguntas	77
3.4. Seguimiento del plan de acción	81
3.5. Análisis de los objetivos conseguidos	81
3.6. Medición de la rentabilidad del proceso.....	82

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COACHING EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

4.1. La gestión mediante el coaching.....	88
4.2. Estudio del impacto del coaching en personas y organizaciones	92
4.3. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas....	97
4.4. Otros estudios.....	102
4.5. Medición del Retorno sobre la Inversión del coaching	103

CONCLUSIONES

Conclusiones.....	113
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA

Libros	121
Webgrafía.....	122
Artículos científicos	123

ANEXO I

Asociaciones de Coaching	129
Situación en España.....	130

ANEXO II

Ejemplos de preguntas según la tipología	133
---	------------

ANEXO III

Ejemplos de preguntas según la fase en el modelo “Creceer”	134
---	------------

ANEXO IV

Tipos de preguntas en el modelo “Creceer”	135
--	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Planificación Estratégica Vs Dirección Estratégica	22
Tabla 1.2.: Competencias de un responsable de gestión de talento	38
Tabla 1.3.: Estilos de liderazgo	39
Tabla 4.1.: Mejorar los resultados del negocio	104
Tabla 4.2.: Mejorar la capacidad de liderar	104
Tabla 4.3.: Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo	105
Tabla 4.4.: Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo	105
Tabla 4.5.: Resultados tras el proceso de coaching	107
Tabla 4.6.: Indicadores del ROI según Palacios (2008)	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.: Fases de la Dirección Estratégica	27
Figura 1.2.: Análisis PESTEL	28
Figura 1.3.: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER	28
Figura1.4.: Clasificación de los recursos y capacidades	29
Figura 1.5.: Análisis DAFO	30
Figura 2.1.: La pirámide de Maslow	49
Figura 2.2.: Fases del proceso de Coaching	58
Figura 3.1.: Relación entre Dirección estratégica y el proceso de Coaching	66
Figura 3.2.: Modelo GROW	69
Figura 3.3.: Metodología SMART	71
Figura 3.4.: Metodología PURE	72
Figura 3.5.: Metodología CLEAR	73
Figura 3.6.: Análisis creencia-resultado	75
Figura 4.1.: La gestión mediante el coaching	89
Figura 4.2.: Etapas del aprendizaje	90
Figura 4.3.: Número de sesiones de Coaching recibidas	93
Figura 4.4.: Satisfacción global con el proceso de Coaching	93
Figura 4.5.: Importancia que los ejecutivos dan a aspectos clave del coaching	94

Figura 4.6.: Impacto del Coaching en las competencias profesionales	95
Figura 4.7.: Impacto del Coaching en la vida personal	96
Figura 4.8.: Grado de consecución de los objetivos	97
Figura 4.9.: Esquema del estudio	98
Figura 4.10.: Esquema de la metodología aplicada	99
Figura 4.11.: Comprensión de las medidas propuestas	100
Figura 4.12.: Aplicación de las medidas de mejora propuestas	100
Figura 4.13.: Grado de satisfacción	101

INTRODUCCIÓN



El término Coaching cada vez toma más relevancia en nuestra sociedad, tanto a nivel particular como a nivel empresarial. Pero, ¿Qué es el Coaching? ¿Cuáles son los problemas que soluciona? ¿Quién puede acudir a estas sesiones?

A través de este trabajo fin de grado se pretende, en primer lugar, ver los antecedentes del Coaching en el mundo empresarial; fundamentalmente la Dirección Estratégica y sus corrientes previas. Definiremos la Dirección Estratégica desde el enfoque de recursos y capacidades como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, entre los cuales destacamos los recursos humanos, que le aseguren una supervivencia a largo plazo beneficiosa, este enfoque de recursos y capacidades añade la importancia de aspectos como el aprendizaje para la selección de las estrategias. Y, en segundo lugar, se pretende explicar el concepto de Coaching y sus implicaciones en el ámbito laboral.

Para las empresas, disponer de un proceso estructurado de Coaching está empezando a ser visto como una de las mejores inversiones para el desarrollo de su plantilla, tanto a nivel directivo como para mandos intermedios y equipos de trabajo. Los principales beneficios que otorgan estas dinámicas son la innovación, la consecución de objetivos y una mayor coordinación y cooperación entre los integrantes de los equipos de trabajo.

El Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.

El foco de investigación de este documento es entender cómo puede impactar un programa de coaching en la productividad y en los resultados empresariales y cuáles son los beneficios que puede aportar a las personas tanto a nivel personal como profesional. De este objetivo principal parten los siguientes objetivos secundarios:

- Analizar que es Dirección Estratégica, su origen y precedentes, metodología y fases del proceso.
- Analizar la Dirección Estratégica de recursos humanos y la Dirección Estratégica del talento y sus beneficios.
- Investigar sobre la evolución del Coaching, desde sus orígenes a la actualidad y conocer los tipos de Coaching existentes, tanto a nivel de ámbito de aplicación como de metodología.
- Tener un mayor conocimiento sobre los principios y las prácticas del coaching.
- Analizar cuáles son las fases que deben seguirse en un programa de coaching, así como la importancia que cobran las preguntas en el proceso dependiendo de los objetivos que se quieren conseguir.
- Analizar cuáles son los beneficios de una gestión empresarial mediante Coaching.
- Analizar las herramientas existentes para medir la rentabilidad del Coaching y el impacto en la productividad empresarial de empresas que hayan realizado este proceso.

El documento que se presenta a continuación se divide en dos partes. La primera, el marco teórico se basará en la revisión bibliográfica como metodología de estudio (libros, manuales, revistas, boletines, etc.) y la segunda el caso práctico, basado en la revisión bibliográfica y el análisis de diferentes informes y estudios ya realizados sobre el tema. Nos basaremos en dos estudios importantes en el área de Coaching, los cuales son el realizado por Augere en el cual se analiza el impacto del Coaching en personas y organizaciones y el análisis realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio sobre la efectividad del Coaching en los procesos de mejora de gestión de las empresas. Cada parte se divide a su vez en dos capítulos.

En el primer capítulo se analizarán los antecedentes y las fases de la Dirección Estratégica y en segundo lugar el análisis de recursos y capacidades y la Dirección Estratégica del talento, sus cuatro vías de estudio, la planificación estratégica del talento, las funciones del responsable y los beneficios que conlleva este tipo de gestión en una empresa.

En el segundo capítulo se tratará de obtener la fundamentación teórica del coaching, mediante la realización de una revisión bibliográfica en profundidad. Desarrollaremos el origen del Coaching tanto como disciplina como etimológicamente, veremos que definición le otorgan los diferentes autores más importantes de la materia, analizaremos los diferentes tipos de Coaching que se pueden desarrollar dependiendo del cliente o del método a desarrollar y por último veremos la definición de coach y coachee.

En el tercer capítulo se presentará el proceso completo de Coaching organizacional, desde el análisis de la organización, pasando por la organización del proceso dentro de la empresa hasta su consecución.

En el cuarto y último capítulo se realizará el análisis del impacto del coaching en la productividad y en los resultados empresariales mediante las diferentes herramientas a disposición de los expertos y se expondrán los resultados de diferentes análisis a los cuales hemos tenido acceso.

Por último, se finalizará con la exposición de las conclusiones que se han extraerán tras la realización de esta investigación.

PARTE PRIMERA

Marco Teórico



CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Las empresas del siglo XXI atraviesan un cambio trascendental por la globalización y la apertura de los mercados mundiales, es por ello que los directivos de tienen que fijar objetivos para generar ventajas competitivas con el fin de posicionar a la empresa en un buen lugar en el mercado. Los retos que asumen los gerentes son distintos a los del pasado por lo que la organización dentro de las compañías tiene que evolucionar para atender a la demanda de aspectos cada vez diferentes, como pueden ser las competencias globales, clientes más variados y exigentes, los cambios tecnológicos constantes, la ética o la responsabilidad social corporativa, entre otros aspectos. Es por ello la necesidad de poner en marcha una Dirección Estratégica.

Con la implantación de la Dirección Estratégica se persigue adaptar las empresas a un mercado cada vez más complejo y cambiante, por ello, formular una estrategia es el resultado de un trabajo de autoanálisis de la compañía para fijar unas líneas de actuación en el largo plazo.

1.1. La Dirección Estratégica

1.1.1. Origen

Durante la Segunda guerra Mundial, la Planificación se desarrolló para permitir que el Ejército de los EEUU pusiera en práctica una logística global, de ahí surgió el concepto de Planificación Estratégica, se trataba de un proceso donde un grupo de expertos establecía las previsiones de demanda y procuraban cubrirla por medio de nuevas capacidades productivas, medio humanos y recursos financieros.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, los grandes expertos en Planificación Estratégica pasaron a las empresas privadas y aplicaron en ellas los mismos conceptos de planes y presupuestos, alcanzando un notable éxito (Muñoz, Moure y Mata, 2012). La teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944, expone por primera vez la teoría de planificación estratégica en el campo económico y académico, la idea básica de la misma es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados.

En cuanto al campo de la organización de empresas, la teoría de la planificación estratégica se introduce con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Estos definían estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, analizar lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Ansoff define estrategia como la capacidad de determinar los objetivos de la empresa y las líneas de acción que se desarrollarán con el objeto de alcanzarlos, enfocándose hacia el futuro de la compañía. Podríamos entender la estrategia como un procedimiento adaptativo, encaminado a la consecución de una meta o un propósito y como vehículo mediador entre las intenciones y los resultados, a través de la interacción con el entorno y el despliegue de sus recursos y esfuerzos para conseguir tales metas (Mendoza, 2011).

El paso de los años sesenta a los setenta supuso un cambio en el entorno empresarial, pasando de un entorno estable a un entorno turbulento y del paso de lo que se denominaba sistema de planificación estratégica a sistema de Dirección Estratégica de la empresa. En el siguiente cuadro podemos ver las características de cada sistema y su comparativa para hacer una idea de cómo varió la dirección de empresas a partir de 1970.

Tabla 1.1. Planificación Estratégica Vs Dirección Estratégica

	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Entorno	Estable-adaptativo	Inestable-turbulento
Desarrollo	Hasta 1970	1970- Actualidad
Proceso directivo	Estructurado	Flexible-oportunista
Horizonte	Largo plazo	Corto-medio

Formulación estratégica	Centralizada	Descentralizada
Estilo dirección	Tecnocrático	Creativo
VARIABLES EXTERNAS	Económicas	Multidisciplinarias
Carácter sistema	Planificación	Planificación-anticipación

Fuente: Muñoz, Moure y Mata (2012)

Vemos que hasta 1970 el entorno empresarial era estable, por lo que el proceso directivo tenía un horizonte temporal enfocado al largo plazo sin ningún cambio, el entorno permitía establecer unos objetivos, y mantenerlos a lo largo del horizonte de planificación, llevando a cabo las acciones previstas de acuerdo con un plan sin variaciones. En la Dirección Estratégica, la empresa tiene que estar dispuesta y preparada a modificar en cualquier momento objetivos, estrategias y plan en función de la evolución del entorno, es por ello que se dice que el director debe anticiparse a las situaciones del entorno.

En un ambiente turbulento, lo único predecible es el cambio, por lo que los directivos en el sistema de Dirección Estratégica han de ser flexibles con sus acciones, lo que también conlleva ser oportunista en cuanto a aprovechar los cambios que el mercado ofrece. En contraposición estaba el proceso directivo estructurado donde las acciones de la empresa eran fijas, ya que el mercado era estático.

Hasta 1970 los gobiernos corporativos estaban dirigidos por un estilo tecnócrata, esto significa que eran técnicos, personas con un conocimiento amplio de un sector o actividad quien dirigía las empresas. En contraprestación tenemos un gobierno de directores más creativos que buscan las oportunidades del negocio y motivan a su personal, son personas con capacidad para el pensamiento crítico y capaces de transmitir sus objetivos al equipo.

En la Dirección Estratégica hay multitud de variables las que afectan al entorno de la empresa, como pueden ser los determinados en el análisis PESTEL que veremos más adelante en este documento, algunos ejemplos son variables políticas, socioculturales o legales. Mientras que en la planificación estratégica solo afectaban a la compañía las variables económicas.

1.1.2. Definición

En este punto analizaremos el término Dirección Estratégica a través de diferentes autores.

La Dirección Estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externos, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a

satisfacer las exigencias de los grupos de interés, también llamados *Stakeholders*¹(Harrison y Caron, 2010).

Los autores Hax y Majluf añadieron a la anterior definición que la Dirección Estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa (Hax y Majluf, 1984).

La Dirección Estratégica implica entender el futuro de las compañías desde decisiones presentes y se fundamenta en la posibilidad de prever dicho futuro en función, primero de la capacidad racional de adelantar los acontecimientos y, segundo, en la repetición de los mismos en los tiempos posteriores. Es, por tanto, un modelo de interpretación racional y conectada a los acontecimientos del porvenir (Caneda, 2010).

Analizaremos a continuación los dos elementos de la Dirección Estratégica a los cuales debemos hacer referencia para entender el termino:

Dirección: se aplica al colectivo encargado de tomar las decisiones estratégicas, es decir los equipos directivos, estos han de contar con multitud de datos y de informaciones a la hora de diseñar de modo adecuado la estrategia más conveniente, contando no solo con los aspectos de tipo externo sino también con los internos.

Estrategia: es el establecimiento de un fin, en un plazo tanto estimable como aceptable, hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Considera una orientación en el actuar futuro y tiene carácter multidimensional, el cual afecta a todas las partes y componentes de una empresa (Carneiro, 2010).

Llevar a cabo una dirección estratégica implica tres procesos continuos. El análisis de los objetivos estratégicos de la compañía, análisis interno, y del sector o mercado donde esta se mueve, análisis externo. La toma de decisiones sobre las actuaciones de la empresa, en que mercado moverse y como competir en el mismo y por último las acciones a llevar a cabo para cumplir con los objetivos.

Podemos destacar cuatro atributos básicos y necesarios de la Dirección Estratégica que las empresas han de tener en cuenta:

Sus acciones se dirigen a las metas y objetivos globales de la empresa: las acciones tienen que estar dirigidas al conjunto y no solo a un área funcional. Supone orientarse hacia lo más conveniente para todos los sistemas que integran la organización. Se conoce también como racionalidad organizacional.

Implica la inclusión de múltiples grupos de interés: en la toma de decisiones, identificar las expectativas y las demandas de los grupos de interés y su integración en la estrategia de la empresa es una de las claves para el éxito. Los directivos solo tendrán

¹ Los grupos de interés o *stakeholders* son personas o grupos de personas que tienen impacto, o se ven afectados por las actividades, en productos o servicios de una empresa.

éxito si incluyen en sus decisiones a todos los grupos de interés y no se centran únicamente en uno.

Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo: los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas (Senge, 1996).

Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia: esto significa ser consciente de las necesidades de la organización, de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Ser eficaz implica direccionar los esfuerzos hacia metas reales y ser eficiente significa concentrarse en el uso adecuado de los recursos, se trata de lograr los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y dinero o, con los mismos recursos, lograr resultados superiores.

Siguiendo estas líneas de actuación podemos concluir con que la Dirección Estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos (Fred, 2010).

1.2. Objetivos de la Dirección Estratégica

El objetivo fundamental de la estrategia debe ser el de lograr un crecimiento sostenido² de los resultados empresariales, a través de productos y servicios con valor para los *Stakeholders*.

Para buscar que la empresa sea eficiente y eficaz hay que tener en cuenta una serie de factores, como son diversificar el riesgo, plantear objetivos de crecimiento no excesivamente ambiciosos y en todas las áreas, analizar el entorno donde la empresa se va a mover, buscar la mejora continua y, por último, gestionar la empresa para que crezca.

Cuando se lleva a cabo una Dirección Estratégica, todas las empresas han de perseguir unas metas comunes:

Colocar a la empresa en una posición en la que pueda competir: todos los sistemas de la empresa han de estar alineados para vender un bien o dar un servicio en las mejores condiciones calidad y precio.

Identificar las necesidades estructurales: la estructura organizativa tiene un papel primordial para la consecución de los objetivos, de esta parten las relaciones entre empleados, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos de toda la compañía. Es importante que el directivo analice la estructura de la compañía y si esta puede ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos o por el contrario hay que modificarla.

Identificar nuevas posibilidades de negocio y nuevos mercados: se trata de buscar un nicho de negocio o clientes potenciales a los que el producto no está llegando. Encontrar nuevas oportunidades, incluso en mercados hipersaturados, puede ser tan fácil

² El Desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades, lo que viene a decir que hay que tener en cuenta los recursos disponibles y apoyarse en la investigación para conseguir tecnologías más eficientes que permitan a la raza humana crear un modelo de existencia no caduco a largo plazo.

como detectar un segmento del mercado que nadie está atendiendo, o encontrar un nuevo modo de atender esos segmentos.

Evaluar las alternativas y amenazas del entorno actual (análisis DAFO): consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización (Thompson, 1998). Este análisis se detallará más adelante en el documento.

Diferenciarse de la competencia: la empresa tiene que diferenciar su producto o servicio de los demás.

Para la consecución del objetivo principal y los objetivos que subyacen del mismo la empresa ha de contar con unas herramientas específicas y comunes a todas las empresas. Las cuales son:

El liderazgo: tanto el director como los mandos intermedios han de ejercer liderazgo sobre sus subordinados, un líder es capaz de tomar decisiones acertadas para el equipo inspirando a sus subordinados para alcanzar una meta común. Por tanto, su labor consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de los empleados deseen y trabajen por alcanzarla. Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones positivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Potenciar la empresa: implica desarrollar la capacidad de los recursos de la empresa, para ello se han de llevar a cabo determinadas acciones encaminadas a la mejora continua. Incluimos dentro de estas acciones revisar periódicamente los objetivos para llevar un control sobre el grado de realización de los mismos y si es necesario redefinirlos.

Transmitir la estrategia a los componentes de la empresa: esto conllevará una mayor implicación a la hora de conseguir la consecución de los objetivos. Compartiendo la información se puede transmitir seguridad a los empleados y contribuir a la fortaleza de la compañía. También se debe involucrar al personal y estimular su autonomía. Se busca con estas acciones aumentar la capacidad de los Recursos Humanos para crecer en el futuro.

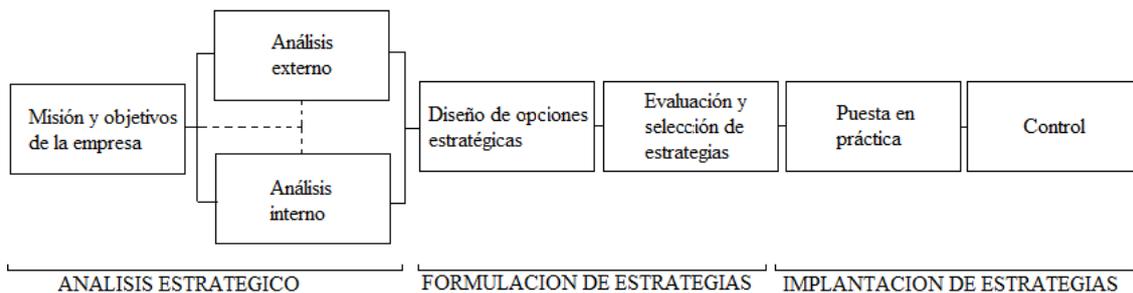
Implantar una estructura operativa eficiente: la estructura organizacional mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa. Una estructura detallada también puede dar una guía para las promociones internas, permitiendo que las empresas creen pistas de crecimiento sólidas para los empleados iniciales.

1.3. Fases de la Dirección Estratégica

Tras analizar el significado de Dirección Estratégica y sus objetivos y herramientas vamos a ver las fases que componen este proceso para que se realice con éxito. La alta dirección debe pensar estratégicamente y después aplicar ese pensamiento a la empresa.

En el siguiente gráfico vemos las fases que componen el proceso, pasando a analizar en detalle cada una a continuación.

Figura 1.1.: Fases de la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia según Espinosa (2012)

1.3.1. Análisis Estratégico

El Análisis Estratégico es el proceso por el cual la empresa se orienta hacia dónde quiere ir y hace un diagnóstico sobre la situación de la empresa y del mercado.

En la primera fase de este proceso la empresa ha de definir la misión y el objetivo global de la empresa, es una expresión global de hacia dónde quiere dirigirse, de que quiere ser y de cómo quiere orientarse hacia la sociedad. Se determina por:

La misión: define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con el factor diferencial mediante la cual desarrolla su labor o actividad. La misión es el porqué del nacimiento de la empresa, lo que los socios o accionistas desean cuando tienen la idea de negocio.

La visión: define las metas que se pretenden conseguir en el futuro, estas metas tienen que ser realistas y alcanzables. La visión tiene un carácter inspirador y motivador, tanto para los socios como para los directivos o empleados.

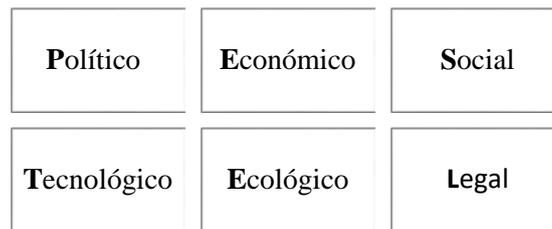
Los valores corporativos: son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa (Espinosa, 2012).

En la segunda fase del análisis estratégico se han de definir los objetivos generales, son metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y en el largo plazo. Tiene que ir enlazados con la visión, misión y valores de la empresa, pero también con la situación del entorno y la situación propia de la empresa. Por último, se ha de realizar un análisis externo e interno de la situación de la empresa.

El análisis externo suele realizarse mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de PORTER.

El análisis PESTEL se trata de un análisis macroeconómico de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan directamente al entorno de la empresa. Se denomina macroentorno al conjunto de variables que ejercen influencia a la mayoría de empresas (Diez, Martín y Montoro, 2014). Se trata de un modelo muy apreciado y utilizado con regularidad, su primer objetivo es la identificación de los cambios ineludibles que podrían tener impacto en el desarrollo de la actividad empresarial de la empresa (50 minutos, 2016).

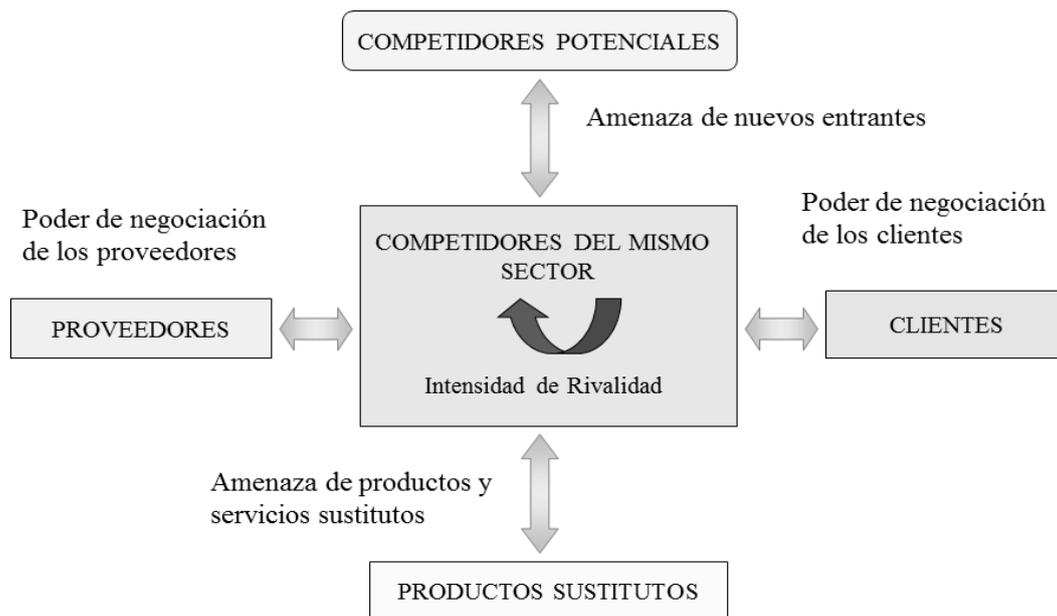
Figura 1.2.: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

EL análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER se utiliza para analizar el sector donde la empresa se mueve, normalmente se hace uso del análisis de “las cinco fuerzas de Porter”. Fue elaborado por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir, postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria.

Figura 1.3.: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER



Fuente: Porter (1980)

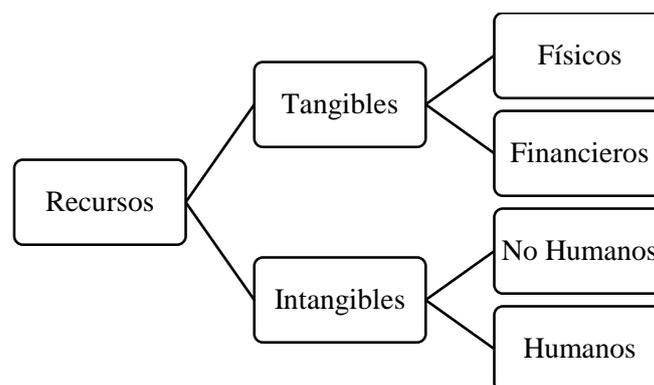
El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades y detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

En las últimas décadas vemos como ha tomado relevancia el análisis de recursos y capacidades, el cual se basa en la importancia de las potencialidades propias de la empresa como soporte para la elección estratégica. Esta teoría trata de explicar los motivos por los que empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo obtienen niveles de rentabilidad diferenciados. El análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas, J., Guerras, L., 1998).

Los objetivos de este análisis son tres, identificar los distintos tipos de recursos y capacidades con los que cuenta una empresa, establecer criterios a partir de los cuales puedan ser valorados adecuadamente los recursos y capacidades de una empresa y estudiar las implicaciones, tanto estratégicas como organizativas, de tales recursos y capacidades.

Este nuevo enfoque añade a los anteriores la importancia de los aspectos organizativos y el aprendizaje, es decir, no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. La empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos que se generan, como una combinación única de recursos y capacidades (Grant, 1996). En la siguiente figura podemos ver la clasificación de los recursos y capacidades de la empresa.

Figura1.4.: Clasificación de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia según Navas, J., Guerras, L. (1998)

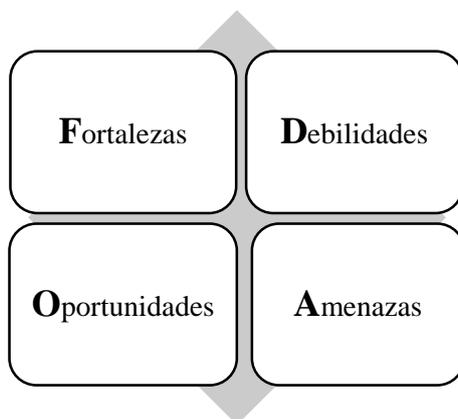
Como el objeto de este trabajo está enfocado a los recursos humanos de la empresa solo nos centraremos en estos en la figura. Vemos que forman parte de los recursos intangibles de la empresa lo que significa que suelen permanecer invisibles a la información contable, debido principalmente a la dificultad para su valoración. Por este motivo, el valor real de una empresa en el mercado suele diferir bastante de su valor contable, siendo las empresas con más activos intangibles las que han creado más valor a lo largo del tiempo. Esta dificultad de identificación y valoración se debe principalmente a las características básicas que los definen y que son que se sustentan sobre la

información y esta información no es siempre codificable y que los derechos de propiedad sobre estos recursos no siempre están bien definidos.

En cuanto a los recursos aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como capital humano, hace referencia a los conocimientos, experiencia, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad hacia la empresa, entre otras. Por otro lado, es necesario identificar el potencial de desarrollo de estas personas, es decir, su capacitación y habilidades, para ello, como veremos más adelante puede ser efectivo el Coaching organizacional.

Tras la realización del análisis interno, la empresa puede agrupar la información obtenida sobre sus puntos fuertes y débiles con las posibles oportunidades y amenazas del entorno. LA herramienta utilizada es el DAFO.. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Figura 1.5.: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

1.3.2. Formulación de Estrategias

A partir del análisis estratégico, la empresa diseña diferentes alternativas posibles para alcanzar su misión y objetivos, definidos en función del contexto marcado por el análisis interno y el análisis externo.

Tras analizar varias estrategias, el siguiente paso es evaluarlas para elegir cuál de ellas es la que se va a implantar en la siguiente fase. Lo importante es que los criterios empleados sean capaces de identificar y diferenciar la mejor estrategia de todas las posibles (Ramos, 2016). La elección se hará en base a los recursos y las capacidades de la empresa y los objetivos perseguidos, evaluando los medios que deben emplearse, si todas las partes interesadas en la empresa aceptan y si es viable. Teniendo en cuenta tres aspectos clave, el primero es que la empresa ha de formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa. El segundo que se debe asegurar que los recursos y capacidades de la empresa se emplean completamente y que están siendo plenamente explotados. Y, por último, la empresa ha de construir la base futura de recursos y capacidades cubriendo las carencias actuales, mejorando el valor de

los recursos ya existentes e invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad de la empresa y plantear nuevas estrategias.

Es importante hacer hincapié en que los líderes han de conseguir la cooperación y coordinación entre los empleados es una condición necesaria para el desarrollo de rutinas organizativas y la motivación de las personas. Es decir, la alta dirección juega un papel determinante en el hecho de que los distintos recursos se combinen entre sí y el resultado sea conveniente para la organización.

Por otro lado, para facilitar el flujo de conocimientos y las interrelaciones entre unidades organizativas, los sistemas de compensaciones deben incentivar la colaboración, el aprendizaje, la mejora continua o la formación de los empleados, lo que se realiza mediante el Coaching.

1.3.3. Implantación de Estrategias

En esta última fase del proceso la empresa pondrá la estrategia elegida en marcha. No puede olvidarse que es fundamental contar con un equipo con capacidad de liderazgo capaz de estimular la actividad de los Recursos Humanos para que la consecución de los objetivos. Así como con una estructura organizativa y una cultura empresarial que contribuyan a la misma.

La implantación de la estrategia se completa con la etapa de planificación y control estratégico que se ocupa, en primer lugar, de la formalización y la revisión del proceso de implantación de la estrategia. Y en segundo lugar de la adecuación de dicha estrategia a media que las condiciones internas y externas van cambiando, lo que supone verificar que los resultados están alineados con la misión y los objetivos de la empresa y, en caso contrario, corregir las deficiencias (Ramos, 2016).

1.4. Más allá de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Antes de hablar de la dirección estratégica del talento hemos de mencionar uno de sus antecedentes, que fue la Dirección Estratégica de recursos humanos.

La Dirección Estratégica de los recursos humanos es una disciplina derivada de la Planificación Estratégica, esta nace para mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta. La Dirección Estratégica de los recursos humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional (Evans, 1986).

La Dirección Estratégica de los recursos humanos engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso. Se trata, en suma, de identificar donde residen las fortalezas en recursos humanos que tiene la empresa, y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas. Por otra parte, se busca detectar las competencias en recursos humanos que

pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

Podemos decir que a partir de esta dirección estratégica de los recursos humanos nace la Dirección Estratégica del talento. Gestionar de forma eficiente el talento debe ser la una de las prioridades para cualquier gerente. En el siguiente punto analizaremos desde un punto de vista estratégico la gestión del talento interno de una compañía, considerándolo un aspecto fundamental para el funcionamiento de la empresa, esto se ha expuesto anteriormente mediante el análisis de recursos y capacidades de la empresa. Existe una línea de investigación sobre la integración de la dirección de Recursos Humanos con la teoría de la Dirección Estratégica, la cual está propiciada por la convicción de que el capital humano de las empresas es una fuente de ventajas competitiva sostenibles (Hendry y Pettigrew, 1990).

La gestión de los Recursos Humanos es considerada un área importante en los modelos de Dirección Estratégica. La relación entre la gestión del talento y la Dirección Estratégica sigue cobrando importancia tras el estudio de González, Martínez y Pardo del Val (2009), en el que se determina que la apuesta por la gestión del talento y el valor de la empresa van intrínsecamente relacionadas (Wright y McMahan, 1994).

Para poder desarrollar la Dirección Estratégica del talento, primero hay que determinar que significa talento. El talento es la suma de las habilidades de una persona, sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimiento experiencia, inteligencia, su juicio, actitud, carácter, etc. También incluye su habilidad para aprender y crecer (Michaels et al., 2001). Por otro lado, Bonet (2006) dice que el talento es la suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición, lo que veremos más adelante que se consideran competencias.

En las últimas décadas el proceso de gestión del talento se ha llegado a denominar como una de las variables más importantes de la Dirección Estratégica. Las estrategias de gestión de talento se centran en cinco áreas fundamentales:

Identificación: es el proceso de las empresas para adquirir o tener al mejor personal posible, debe ser el primer paso en cualquier compañía ya que les otorgará una inicial ventaja competitiva frente a otras organizaciones

Atracción: es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, para que la organización pueda seleccionar a aquellos que cubran sus necesidades de trabajo.

Selección: se trata de identificar a aquella persona que mejor encaje con el perfil necesitado por la empresa (Evans et al., 2002)

Desarrollo: un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo. Una vez adquirido el talento, la organización se deberá centrar en mejorar sus capacidades mediante formación adicional y planes de desarrollo. Esta fase es una de las fases más críticas e importantes dentro de una organización donde veremos que el Coaching es altamente efectivo (Pérez, 2014).

Retención de talento: Ante la apertura de los mercados de trabajo, la preocupación de las organizaciones por fidelizar a sus empleados va en aumento y no se dirige únicamente a mantener el compromiso y evitar así la rotación de personal, sino también hacia la creación de una plantilla cualificada estable en la que las personas clave estén comprometidas a todos los niveles con la compañía para la que trabajan (Kehinde, 2012). Identificar y potenciar el talento interno hará que, no sólo aumente la moral de estos individuos, sino que también nazca un mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia la organización.

Un reto importante para el departamento de Recursos Humanos es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas. Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

Cabe concluir que, a través de la gestión estratégica de gestión del talento humano se especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento para la organización, además de retener al mejor capital humano.

1.4.1. Las cuatro vías de la gestión del talento

Los antecedentes que proporcionan una base al área de la gestión del talento se encuentran en la investigación de Lewis y Heckman (2006), en la que fijan unas bases para la investigación en este campo, el trabajo de estos autores supone un interesante punto de partida desde el que abordar el estudio de las principales contribuciones a este campo de investigación. Indican que para conseguir que la gestión del talento se convierta en estratégica debe considerarse este elemento como una arquitectura, ofreciendo un sistema de niveles que convierta la gestión del talento en un concepto que añade valor y abre nuevas posibilidades de investigación. Señalan la necesidad de crear vínculos entre talento y estrategia (Ramírez, 2016).

El estudio determina tres vías en la gestión del talento. La primera define la gestión del talento como un conjunto de prácticas, funciones, actividades o áreas específicas del departamento de Recursos Humanos tales como el reclutamiento, la selección, el desarrollo y la gestión de la carrera y la sucesión. Una segunda perspectiva de la gestión del talento se centra prioritariamente en el concepto de cantera del talento y la tercera vía se centra en el talento de manera más genérica, a diferencia de las anteriores que lo estudiaban bien desde una perspectiva del entorno organizacional, bien desde posiciones más específicas.

Tres años más tarde Collings y Mellahi (2009), sin descartar las tres vías que describen Lewis y Heckman (2006), proponen completar esta catalogación con una cuarta vía, que amplía las perspectivas desde las que abordar el estudio de la gestión del talento

en las organizaciones. Estos autores realizan un estudio sobre la situación actual de la gestión estratégica del talento, proponiendo así mismo futuras vías de investigación. Ésta enfatiza la identificación de posiciones clave que tienen el potencial de afectar diferencialmente sobre la ventaja competitiva de la empresa. Vamos a ver cada corriente con más detalle en los siguientes puntos del documento.

La primera vía en la gestión del talento

La primera vía puede considerarse la bisagra entre la gestión del talento y la dirección de Recursos Humanos clásica. Desde este planteamiento el talento se identifica exclusivamente con el personal cualificado, por lo que los objetivos y decisiones en el área del talento serán los mismos que se han considerado desde la dirección de Recursos Humanos, pero para el personal de alta cualificación.

Aborda la gestión del talento desde un enfoque industrial, considerando que el talento valioso de la empresa lo constituye aquellos empleados que tienen ciertos conocimientos formalmente adquiridos, y que el sector se ha encargado de catalogar como relevantes. De este modo, se limita la capacidad de la empresa para definir una estrategia que cree una fuente de ventajas competitivas gracias a un talento y tampoco permite analizar el proceso de identificación y diseño de puestos clave en torno a las competencias esenciales de la compañía.

En esta primera vía podemos identificar claramente el término gestión de talento y sustituirlo por el de dirección de Recursos Humanos, sin que se pierda parte alguna del significado de los estudios mencionados. Por todo ello, se trata de una vía de estudio que no plantea ni resuelve nuevas preguntas a las tratadas desde los Recursos Humanos.

Por esta razón, la gestión del talento en este caso pivota casi exclusivamente alrededor de la dimensión personas, y se obvia la dimensión puesto/posición clave. A nivel estratégico, la gestión del talento se plantea como un mero instrumento para poner en marcha las estrategias que la industria reconoce como las más adecuadas; así, el talento humano distribuido a lo largo de la organización no participa activamente en la formulación de nuevas estrategias que potencien las fortalezas basadas en conocimiento de la empresa.

La segunda vía en la gestión del talento

Esta segunda vía comparte con la anterior su atención prioritaria a la dimensión personas. Pero en esta ocasión el análisis del talento se centra en el grado de dificultad para su reemplazo, en caso de que el empleado cambie de función o abandone la organización. Parte del supuesto de que el abandono de un profesional depende, en cierta medida, de variables que se escapan al control de la empresa (Scullion et al., 2010).

La gestión del talento debe permitir cubrir de forma adecuada las necesidades de talento de la compañía en cualquier momento. Este enfoque resulta muy adecuado para empresas dependientes de una gran cantidad de personal cualificado que, de forma natural, presenta altos índices de rotación (Huselid y Becker, 2005, 2006).

Plantea el estudio del talento desde un enfoque cuantitativo, considerando la gestión del talento como un conjunto de procesos diseñados para asegurar un adecuado suministro de profesionales en la organización, sin entrar a valorar el nivel de desempeño

en el puesto de trabajo. El carácter estratégico del puesto se limita a la dificultad para reemplazar al empleado que lo ocupe, sin tener en cuenta otros elementos directamente vinculados con la consecución de ventajas competitivas. Por ello, aborda el mero estudio estadístico del flujo de personal cualificado, según las previsiones de la empresa.

Tal y como se plantea la cobertura de vacantes, el enfoque de esta segunda vía es fundamentalmente interno, ya que la prioridad es el diseño de planes de carrera específicos, de forma que las vacantes sean cubiertas con personal de la compañía que haya desarrollado el talento necesario. El primer paso en la gestión del talento, es conseguir un sólido conocimiento de la fuerza laboral existente, a partir del cual ejercer las acciones necesarias para asegurar su correcto reemplazo (Schweyer, 2004).

Al igual que en la primera vía, este enfoque no integra con la profundidad necesaria la estrategia de la empresa, al identificar los puestos clave de la organización con la mera dificultad para su cobertura, en lugar de hacerlo con otros aspectos relacionados con su contribución a la creación de ventajas competitivas; la escasez del recurso humano es un elemento a tener en cuenta, pero no el único (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

La tercera vía en la gestión del talento

La tercera vía supone un avance considerable en cuanto a la consideración y tratamiento del talento respecto a las dos anteriores. Según este enfoque, el talento no lo constituye todo el personal que forma parte de la empresa, ni siquiera el personal más cualificado, directivo o de mayor dificultad de reemplazo. Desde este punto de vista, e independientemente de su cualificación profesional, el talento está compuesto por los individuos que muestran un alto rendimiento en el presente o un elevado potencial futuro.

La identificación del talento implica la evaluación de las capacidades y potencial de los empleados dentro de la propia organización, de ahí que se abandone el enfoque estrictamente industrial anteriormente descrito, centrado en el estudio del perfil competencial valioso que el sector ha definido (Axelrod et al., 2002).

El objetivo prioritario de este enfoque es la preparación del personal identificado como talento, es decir, el que mayor rendimiento experimenta o del que se espera mejores resultados en el futuro. Por tanto, la tercera vía se centra en la mejora de las capacidades de los individuos talentosos para su mejor empleo dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar su contribución a la creación de valor.

Se fomenta el desarrollo de todas las capacidades, de forma que se consiga un “banquillo de talento”, para configurar un potente equipo humano capaz de influir en el diseño de futuras estrategias, que conduzcan a la organización hacia posiciones de ventaja competitiva sostenible (Walker y Larocco, 2002).

Esta tercera vía propone basar los planes de gestión de talento en las dos dimensiones clave. Por un lado, requiere trabajar con las personas y contemplarlas en la estrategia de la empresa, con sus facultades y conocimientos, y considerarlas como fuente de ventajas competitivas. Por otro lado, la empresa tiene que plantear en su estrategia un análisis de los puestos clave que participan en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas de las empresas y enlazarla a la dimensión de las personas. De esa manera, se tiene en cuenta un ajuste entre personas y puestos clave. Además, esta vía permite crear

nuevas posiciones para determinadas personas a la vez que desarrollar personas para determinadas posiciones.

Es un enfoque completo que agrupa ambas dimensiones y tiene en cuenta ambas para el planteamiento estratégico de la compañía, tanto en la formulación como la implantación de estrategias, en cuanto a la gestión del talento se refiere.

Cuarta vía en la gestión del talento

Collings y Mellahi (2009), proponen una visión de la gestión del talento próxima a la que proponen Lewis y Heckman en su tercera vía, pero en lugar de centrar su enfoque en los individuos de alto potencial de la compañía, lo hacen en el análisis de las posiciones clave de la compañía. Según estos autores, el objetivo de todo plan de gestión de talento en la empresa es asegurar el mantenimiento a largo plazo de las ventajas competitivas de la compañía. El análisis, por tanto, debe hacerse en cascada desde la identificación de las ventajas competitivas de cada compañía, vinculándolas con los puestos clave a partir de los que se generan tales ventajas.

Así pues, el plan de gestión de talento debe analizar las posiciones clave dentro de la organización que ayudan a mantener y aumentar o mejorar las ventajas competitivas que posee la compañía. A partir de esas posiciones clave, el plan debe contemplar la retención o el reemplazo adecuado contando para ello con los individuos de alto potencial de la empresa.

Esta cuarta vía podría definirse como una combinación de la tercera y segunda vías descritas anteriormente. Por un lado, propone lo mismo que la segunda vía en cuanto a disponer de un banquillo de talento planificado para evitar quedarse sin profesionales preparados para desempeñar funciones clave dentro de la empresa, pero de forma selectiva, tal y como propone, por otro lado, la tercera vía, no considerando a todo el personal de la empresa si no solo a las personas capaces de ocupar posiciones clave.

El hecho diferencial que hace de esta perspectiva una nueva, es que en este enfoque la gestión del talento no se hace alrededor de las personas sino alrededor de las ventajas competitivas de la empresa. Se trata, por tanto, de una gestión del talento defensiva, en el sentido de que el plan de gestión de talento centra sus esfuerzos en “no perder” en lugar de en “ganar”. Esta vía se centra en un control estratégico de la dimensión posiciones clave para, a raíz de ellas, ir generando un catálogo de necesidades de personal. Luego, a partir de ese catálogo de necesidades, el plan de talento tiene que ir desarrollando los altos potenciales de la empresa para cubrir esas posiciones clave.

1.5. Función del responsable de la gestión del talento

La persona encargada de gestionar el talento, debe poder traducir las necesidades de los clientes e inversores en oportunidades de gestión enfocadas en un talento humano, lo que lo convierte indirectamente en un socio estratégico efectivo, así lo expresan Porras y Pardo (2011), afirmando que debe liderar su acción estratégica basada en ciertos aspectos básicos que generan un equilibrio cuantitativo y cualitativo:

Consolidar el talento como el principal activo de la organización, es de suma importancia que el responsable asuma que, para obtener un beneficio empresarial, los recursos humanos son de vital importancia.

A nivel externo, lograr y mantener la competitividad considerando los siguientes factores: La evolución del marco teórico e internacional sobre el trabajo, el empleo, las relaciones laborales y los ambientes de trabajo, y la evolución y estado del mercado laboral del sector al que pertenece, a nivel local o regional, nacional o internacional.

Las características y condiciones socioeconómicas en las que opera, especialmente referidas a la ubicación de los clientes y colaboradores. Calderón y Naranjo (2004), aportan aquellas categorías y competencias que deben estar intrínsecas en el responsable de la gestión de talento.

El concepto de competencia surge en el año 1973 con las investigaciones de David McClelland, las cuales tenían por objeto identificar variables que influían en el ejercicio profesional. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículo, experiencia y habilidades (Garrido, 2006).

La adopción del concepto de competencia en el área de la gestión de recursos humanos se hace buscando una mayor exactitud en las predicciones sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo. Por otro, conseguir una mayor validez en las técnicas e instrumentos de evaluación del personal utilizados.

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar sistemas de gestión por competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos.

Muchos son los retos que deberá enfrentar un líder, sobre todo en cuanto a lograr la motivación del personal, siendo esta tal vez su labor fundamental. El líder es, por tanto, una persona que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de la empresa, además de influenciar en sus acciones y decisiones (Robbins, 2004). En la siguiente tabla se pueden ver las competencias intrínsecas que un líder debe poseer.

Tabla 1.2.: Competencias de un responsable de gestión del talento

Categorías	Competencias
Competencias personales transferibles	Habilidad de comunicación Flexibilidad Trabajo en equipo/ Colaboración Toma de decisiones Aprendizaje Continuo
Competencias técnicas o profesionales	Visión del negocio Contribución a los resultados Capacidad Negociadora Manejo de prácticas de gestión de talento
Competencias de gestión	Liderazgo Compromiso con el cliente Gestión de procesos e innovación Gestión del cambio Pensamiento estratégico
Competencias sociales	Sensibilidad social Capacidad de interrelación Facilitación Autocontrol

Fuente: Calderón y Naranjo (2004)

Uno de los principales aportes en el campo de la Dirección Estratégica en los últimos años se relaciona con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. Se puede sostener que la formulación de la estrategia está determinada por las características del equipo directivo y por el estilo de liderazgo (Hambrick y Mason, 1984).

Dirección y liderazgo son dos habilidades diferentes pero complementarias y necesarias para asegurar el éxito de una organización. Sin una dirección y un liderazgo que sean fuertes al mismo tiempo, es bastante probable que disminuya de manera sensible el rendimiento de una organización. Si hay una dirección fuerte sin liderazgo estaremos hablando de un modelo autoritario de dirección, mientras que si la dirección se une al liderazgo obtendremos modelos más flexibles de dirección, donde el trabajador estará más involucrado en la organización.

Distintos trabajos han tratado de establecer las relaciones entre los estilos de liderazgo, medidos normalmente por las características deseables de los directivos, y los tipos de estrategia formuladas (Menguzzato y Renau, 1991). En la siguiente tabla vemos los cuatro modelos de liderazgo.

Tabla 1.3.: Estilos de liderazgo

	Dirección de la estrategia	Características del estilo de liderazgo
<i>Entrepreneur</i>	Crecimiento	Innovador, creativo, intuitivo, extrovertido, optimista, motivado, arriesgado.
Profesional	Crecimiento estable	Persona de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios.
<i>Care-taker</i>	Estabilidad	Fuerte, dominante, calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades.
Visionario	Supervivencia	Fuerte, analítico, asume riesgos, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos.

Fuente: Ibrehim y Kelli (1986)

En definitiva, cabe afirmar que existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia, y viceversa. El estilo de liderazgo influye en la estrategia que se seleccionará y en su posterior ejecución, pero una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige un determinado estilo de dirección.

La principal característica de ser un líder es brindar motivación e inspiración a un equipo de trabajo. Por lo tanto, su actitud debe ser siempre positiva, esto generar seguridad a sus seguidores.

Entre las ventajas de ser un buen líder podemos destacar las siguientes, que redundan en una gestión mejor y más reconocimiento:

Modelo a imitar: los empleados seguirán los consejos del líder y lo tomarán como ejemplo a la hora de tomar decisiones importantes en sus vidas.

Despierta seguridad en sí mismo: un buen líder tendrá seguridad en sus actos, palabras, y consejos brindados. Por lo tanto, será una persona fuerte y segura de sí misma.

La gente da más: las personas lo entregan todo cuando están comprometidas y quieren crecer laboralmente, financieramente y de forma emocional, por lo tanto, un buen líder obtendrá un sin número de experiencias y conocimientos que le permitirán seguir creciendo y aprendiendo.

Otras personas le siguen: las personas buscarán al líder para que les aporte conocimiento, experiencia y crecimiento personal.

Obtiene respeto: las personas le siguen y aplican los consejos, le escuchan de forma atenta viéndole como un buen ejemplo.

Obtiene un mayor estatus social: su gestión, sus logros y palabras le permitirán obtener reconocimiento social.

1.6. Beneficios de la Gestión Estratégica del talento

Son múltiples los beneficios de llevar a cabo una estrategia de Gestión del Talento y todos ellos apoyarán la estrategia de la empresa. Entre otros son:

Tener a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado: La identificación de las habilidades o competencias de sus trabajadores permite hacer un balance de las habilidades en el personal interno de la organización. Esto es especialmente importante tanto desde el punto de vista de la organización y del empleado, ya que, si la persona adecuada cubre el puesto de trabajo adecuado, la productividad y la satisfacción en el trabajo se incrementan.

Mantener a los mejores talentos: la fuga de talento sigue siendo una de las principales preocupaciones de las organizaciones. Retener el talento es importante para el liderazgo y el crecimiento en el mercado. La empresa debe trazar estrategias para reclutar, formar, retener y comprometer a la gente de calidad.

Contratación correcta: cuando no se contrata a la persona correcta puede ser que esta no este lo suficientemente motivada o que no haga su trabajo adecuadamente, con lo cual la empresa no obtendrá rentabilidad de este trabajador y en su caso tendrá que volver a buscar otro candidato que encaje en el puesto. La selección correcta sólo es posible si hay un trabajo inicial de estudio completo del puesto de trabajo que necesitamos cubrir.

Mejora de los resultados: en línea con el punto anterior, si la empresa contrata a un trabajador que encaje con el perfil del puesto, esto contribuirá a tener mayores beneficios para la compañía.

Employer Branding: el trato que reciben los empleados hará que la empresa tenga un reconocimiento, una imagen de marca y así los empleados de la competencia querrán trabajar en la empresa.

Mejor comprensión de los empleados: mediante las evaluaciones se obtiene una visión profunda de la gestión de los empleados y podremos conocer sus necesidades de desarrollo, las aspiraciones profesionales, fortalezas y debilidades y capacidades. De esta forma es más fácil determinar qué motiva a quién y esto ayuda a mejorar el entorno laboral.

Resolución de problemas: es inevitable que donde hay personas se produzcan a menudo conflictos dada la diversidad de personalidades y de estilos de trabajo que se conjugan. Tener personas que se ocupen de identificar problemas, alinear objetivos, consensuar opiniones y buscar la mejor manera de hacer las cosas va a influir notablemente en la creación de relaciones positivas y la motivación con que se trabaje en esa organización.

Control del presupuesto: tener controladas todas las acciones relacionadas con la función de Recursos Humanos hará que la empresa pueda evitar gastar en selecciones inadecuadas o políticas retributivas no diseñadas al tener todo negociado desde el principio.

Políticas retributivas adecuadas: retribuir a cada persona por su contribución real a los resultados de la empresa, valorando su puesto de trabajo además de su implicación o su actitud, aunque conlleva más esfuerzo es lo más justo y mucho más motivador para todos.

Cultura organizativa: tener una guía en tu trayectoria profesional asegura que se cumplen los principios de la empresa, se alinean los valores de las personas que trabajan con los de la compañía. Se crea un entorno de trabajo en el cual todos quieren alcanzar un objetivo común que tiene que ver con la visión, misión y objetivos de la empresa a largo plazo.

Formación y desarrollo del talento: es fundamental que los trabajadores estén formándose de forma continua para poder seguir siendo competentes y responder a las necesidades cambiantes de sus puestos de trabajo. El tipo de formación tradicional no es suficiente para asegurar el éxito de una empresa porque desarrollar personas no significa facilitarles información para que aprendan nuevas técnicas para el desempeño de su trabajo, sino que los individuos seleccionados puedan a través del desarrollo, crear acciones y hábitos que mejoren su futuro dentro de la organización. Para el desarrollo por competencias de personas, las organizaciones llevan a cabo procesos como *empowerment*, *coaching* y *mentoring* (Chiavenato, 2009).

Empowerment: El término se define como la asignación de diversas responsabilidades a aquellos individuos identificados y seleccionados con el fin de poder valorar qué capacidades de liderazgo ese individuo tiene (Chiavenato, 2009).

Mentoring: Actividad llevada a cabo por un mentor y un alumno para transferirle a éste último los conocimientos necesarios y el apoyo psicológico dentro de una organización dentro de un determinado período de tiempo (Short et al., 2014)

Coaching: Es un proceso dinámico entre el coach y el coachee con una relación estructurada y formal. El coaching comprende diferentes situaciones en las que, el coachee deberá decidir en base a lo que él cree que es lo correcto con el fin de lograr ciertos objetivos (Cushion et al., 2006). En los siguientes capítulos del documento se llevará a cabo un análisis del coaching como herramienta para que los directores mejoren su capacidad de liderazgo.

Hemos elegido el coaching para la realización de este proyecto ya que de los tres modelos este es un sistema integral, coherente y continuo para el desarrollo del talento individual para la consecución de ejercicios grupales y por ello es el sistema más utilizado por las empresas. Además, El beneficio que genera el coaching está directamente relacionado con la mejora en los procesos decisionales de la empresa y el logro más efectivo y rápido de los objetivos planteados.

CAPÍTULO II

ORIGEN Y ETIMOLOGÍA DEL COACHING



El coaching ha ido haciéndose cada vez más importante en las organizaciones, especialmente entre los directivos. Las empresas han experimentado los beneficios que obtienen cuando un alto ejecutivo vive un proceso de autoconocimiento mediante coaching para potenciar sus fortalezas. El coaching implica una transformación interna, que se ve reflejada a su vez en sus comportamientos diarios, se desarrollan competencias para conseguir que los empleados logren mejores resultados, entre las que está saber dirigir a sus equipos de trabajo mediante la escucha, el apoyo, y la empatía. Adicionalmente, mediante el coaching los ejecutivos aprenden a manejar sus emociones en función de sus propósitos, creando estados de resiliencia y entusiasmo e induciendo éstos a los miembros de sus equipos.

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

2.1. Origen del coaching

Veremos en este punto del documento el origen de las líneas básicas del Coaching, desde la época de la Grecia clásica hasta la actualidad.

Nos remontarnos al origen del Coaching en la Grecia clásica, el filósofo Sócrates fue uno de los creadores de esta herramienta mediante el diálogo con sus discípulos para ayudarles a alcanzar la verdad a través de sus conocimientos, a este proceso se le conoce como Mayéutica³. Consistía en conversar con los alumnos, Sócrates les realizaba diferentes preguntas para conseguir que a través de ellas reflexionaran y mostraran la sabiduría que tenían dentro de ellos. La idea principal de este método es que lo importante no es enseñar, sino que cada uno aprenda desde su propio conocimiento.

La Mayéutica fue recogida por el Coaching y es tenida muy en cuenta a día de hoy. Uno de los principales pilares del Coaching es la frase dicha por Sócrates: “Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento que hay dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría” (Ravier, 2005).

Por otro lado, el filósofo utilizaba la ironía para demostrar a la persona que aquello que creía conocer se sustentaba en sus prejuicios y que necesitaban conocerse a sí mismo para poder avanzar. De la misma forma, en el proceso de coaching, el coach cuestiona todas las creencias del coachee. El coach debe ayudar al coachee a analizar esas creencias y encontrar sus incapacidades y sus fortalezas reales, sólo de esta forma, podrá trabajar sus debilidades y maximizar sus puntos fuertes llegando a la consecución de sus objetivos.

Sócrates no es el único filósofo que ha contribuido a lo que hoy día conocemos como Coaching, su pupilo Platón fue autor de lo que hoy se consideran como las primeras sesiones de Coaching, los llamados “diálogos de Platón”. En estas conversaciones lo principal es el poder de las preguntas como fuente de conocimiento. El objetivo último de las discusiones que se dan entre los personajes participantes es no llegar a una conclusión específica, emulando la frase socrática del “Sólo sé que no se nada”.

El coaching ha tomado de estos diálogos la escucha activa, que facilita el camino hacia el autoconocimiento de las personas y la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones y ayuda a la adquisición de conocimiento. Por este motivo, las habilidades que más se trabajan para conseguir ser un buen coach son la escucha activa y saber hacer preguntas poderosas. Otra característica de la filosofía de Platón es la importancia que le daba al autoconocimiento y la labor de cada uno para ayudar a sacar del resto lo mejor de ellos mismos. El autoconocimiento pasa a ser la fuente real de todo proceso de coaching.

Aristóteles también aportó su pequeño grano de arena con su obra “Tábula Rasa”, en la cual desarrolla la idea de que el ser humano puede conseguir todas aquellas metas que se proponga. Esta teoría plantea que los seres humanos se componen de dos partes, por un lado, el ser, aquello que viene dado, donde nos encontramos. Y, por otro lado, *el*

³ Método a través del cual el maestro hace que el alumno, por medio de preguntas, descubra conocimientos.

deber ser, a donde se quiere llegar. Habiendo entre estos puntos un camino por recorrer, el cambio que nos llevarán a ser mejores de lo que somos.

El Coaching ha tomado como referencia también a La Filosofía existencialista y fenomenológica alemana con autores como Nietzsche, Heidegger, o Wittgenstein. Estos autores se centraban en la existencia individual, y esto no es otro que el eje principal del coaching. Es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida (Zarate, 2010).

Otra corriente psicológica que ha influenciado a la metodología del coaching desde su enfoque existencialista y el enfoque transpersonal, es la psicología humanista, que nace por la fusión de la filosofía existencialista y el método fenomenológico y de esta el Coaching también ha cogido referencias. Parte de la base de que cada hombre es único y diferente a los demás. Su terapia se basa en dos supuestos. El primero es que el ser humano tiene la capacidad de comprenderse a sí mismo y de solucionar sus problemas y el segundo que la capacidad de comprenderse del ser humano y de solucionar sus problemas requiere un contexto de relaciones humanas positivas.

Paulatinamente, el enfoque transpersonal en el año 1943 tuvo sus orígenes con el estudio del comportamiento de Abraham Maslow este desarrolló una teoría sobre las necesidades del ser humano que tuvo una gran repercusión en las organizaciones, la llamada pirámide de las necesidades humanas.

Figura 2.1.: La pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia según Maslow (1943)

Maslow dispuso cinco tipos de necesidades que resultan, según él, de la privación de aquello que las satisfacen. Las ordenó según su importancia afirmando que la conducta estaría en congruencia con satisfacer, principalmente, el nivel más bajo no satisfecho: la motivación para la acción dependería de las necesidades no cubiertas. La jerarquía de Maslow es de mucha utilidad también para el coaching para proporcionar al cliente nuevos elementos y puntos de vista en la reflexión sobre el punto en el que se encuentra en cuanto a sus necesidades. Maslow, en lugar de estudiar a las personas que tenían problemas, estudió a las personas maduras, completas y con éxito, siendo su conclusión que todos los seres humanos podíamos ser así.

En cuanto a la etimología del coaching, nos remontamos al siglo XV donde algunas teorías del nacimiento de la palabra nos sitúan en el siglo XV en la ciudad húngara de Kocs donde utilizaban unos carruajes con modificaciones sustanciales que hacían el transporte entre Hungría y Viena notablemente más confortable para los pasajeros. Se denominaban “kocsi szekér” o “carruaje de kocs” y el término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”, dando lugar a un símil con la labor de un coach tal y como lo entendemos en la actualidad es la de “transportar” personas de una situación a otra. El coach, que sería el conductor de este coche, sería el guía en ese proceso del Coaching y ayudaría al cliente o coachee en su desplazamiento, pero nunca eligiendo el rumbo a seguir (Alonso et al., 2008).

El término coach se empezó a utilizar para nombrar a la figura del entrenador, a partir de 1850 en Inglaterra, aparte de para el medio de transporte nombrada anteriormente. En 1975 Timothy Gallwey publicó su libro “The inner game of Tennis” en el que desarrollaba nuevas ideas psicológicas para ayudar a los deportistas a superar sus bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Este método mostró unos resultados sorprendentes, lo que inspiró a John Whilmore, que basándose en las ideas de Gallwey fundó una escuela de entrenamiento deportivo donde aplicaba las técnicas de la obra de Gallwey, así nacieron lo que denominamos sesiones de coaching. Esta escuela en un principio se trabajaba en el ámbito deportivo, con el tiempo se logró adaptar con éxito este procedimiento al medio empresarial inglés, lo cual dio origen a lo que hoy conocemos como Coaching empresarial. (Gilmore, 2011).

Timothy se enfoca en tres metas: ayudar a las personas que componen las empresas a aprender y a pensar por sí mismos, ayudar a los directivos a hacer coaching y a crear organizaciones que se amoldan a la situación del momento.

No será hasta el año 1980 cuando surja el concepto de coaching como una profesión con formación y credenciales específicas, consolidada como una disciplina con identidad propia. Thomas J. Leonard⁴ es reconocido como el padre del Coaching moderno. Este adaptó el coaching empresarial a la esfera personal y a disposición de todos los individuos.

En los últimos 10 años la disciplina del Coaching ha crecido a escala mundial, y la mayor organización dedicada al Coaching a nivel internacional, la International Coach Federation, ha pasado de tener 3000 socios en 35 países a tener más de 25000 en 113 países. Si a este dato sumamos que todos los países cuentan con asociaciones nacionales propias que crecen al mismo nivel, podemos hacernos una idea de esta crecida masiva que está viviendo el Coaching (Torres, 2014).

⁴ Fue fundador de la Coach University, de la International Coach Federation y de la International Association of Coaches. Entre sus múltiples logros podemos destacar que escribió 28 programas de desarrollo profesional. Fue autor de 6 libros relacionados con el coaching y de varios trabajos de publicación interna para la Coach University dedicó su vida a presentar talleres y conferencias para coaches (ICF, 2014).

2.2. Concepto de coaching, coache y coachee

El coaching es el arte de identificar y gestionar cambios que podemos hacer para alcanzar las metas que deseamos (Jurado, 2015).

El coaching es un nuevo proceso de aprendizaje guiado, estructurado y consciente en el que el coach realiza preguntas al coachee para que este tome conciencia y pueda conocerse a sí mismo respecto a un ámbito siendo el objetivo de este proceso que el coachee libere su potencial al máximo minimizando sus debilidades y llegue a la consecución de sus objetivos previamente marcados.

El coaching no es una terapia, no va dirigido a personas que sufren o que tienen problemas, sino a personas que necesitan aprender nuevos conocimientos o desarrollar nuevas habilidades para la consecución de su objetivo. Es importante diferenciar la figura del coach de la figura la de un psicólogo.

La palabra coach, significa “entrenador”, es una persona que se ha formado para motivar, para enseñar técnicas que ayuden a alcanzar las metas que se quieren conseguir. La función principal del coach es guiar y servir de espejo al coachee. Para ello, a través de su formación como coach, debe haber realizado un trabajo de autoconocimiento e inteligencia emocional para poder gestionar sus emociones.

El coach debe facilitar al coachee el desarrollo ayudándole a descubrir sus puntos fuertes y las oportunidades de mejora, tener empatía y saber escuchar activamente, debe centrarse en la zona de excelencia del coachee y en la solución y además transmitir confianza y credibilidad. Es importante que el coach muestre respeto hacia los valores y creencias del coachee y no lo juzgue subjetivamente.

Es importante exponer que para realizar las labores como coach es necesario un certificado que autentique que la persona tiene los conocimientos necesarios para ejercer la profesión. Para la obtención del certificado de coach existen diferentes asociaciones de coaching en España, las cuales también tienen convenios con diferentes universidades también que ofrecen Masters para la formación de coach profesionales. Dependiendo del tipo de certificado que un coach quiera adquirir ya sea por el tipo de coaching que quiere ejercer o si desea operar a nivel mundial o nacional, se formará a través de una u otra asociación de coaching. En el *Anexo I* se pueden ver las diferentes asociaciones de Coaching y sus valores y métodos de trabajo.

Las cualidades de un coach efectivo.

- Positivo: su labor no es corregir, buscar fallos o al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus coachees para que logren un rendimiento óptimo.
- Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro. Si proyecta ruina y desolación, eso será lo que reciba de sus clientes. Ha de proyectar también valentía en cuanto a conseguir nuevas metas.
- Atento: ha de interesarse por la consecución de los objetivos propuestos del coachee, así como de sus sentimientos respecto al proceso.
- Comprensivo: Ser comprensivo significa mucho más que expresar una palabra de estímulo y dar palmaditas en el hombro. Su función como coach es

proporcionar a sus empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente: herramientas, tiempo, instrucciones, respuestas a preguntas. Y ante todo respaldo y acompañamiento al coachee a lo largo de todo el proceso.

- Confiable y accesible: el coach efectivo confía que pueden realizar la labor asignada correctamente e infundir cercanía.
- Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
- Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

Cuando nos referimos al coachee, hablamos de la persona que recibe las técnicas de coaching y a quien van dirigidas las acciones de mejora. Es importante resaltar que no todas las personas pueden someterse a un proceso de coaching. Para que se produzcan los beneficios generados por su práctica es imprescindible que el coachee cumpla con diferentes requisitos:

El coachee tiene que tener la intención de cambiar y para ello tiene que tener un objetivo propio. Si este no existe, no habrá un compromiso firme y proactivo del coachee y, por tanto, no existirá garantía de éxito puesto que este no asumirá la responsabilidad de sus actos.

Es importante la atención prestada por el coachee. No sirve de nada tener un objetivo, si no se centra el foco en este objetivo. Por esa razón, una vez el coachee sepa cuál es su intención para iniciar el proceso de coaching, debe poner toda su atención en el objetivo, de esta forma, todas sus acciones se realizarán en línea a la meta que quiere conseguir.

El coachee debe tomar conciencia, es decir, debe ser consciente de sus fortalezas y de sus debilidades. Tomando conciencia podrán entender mejor sus pensamientos, emociones y acciones. Para ello, con la ayuda del coach realizarán ejercicios de autoconocimiento sobre sus valores y competencias actuales.

Otro principio básico es la auto creencia. De nada sirve querer cambiar, sino confían en que el cambio es posible. Por esa razón el coach se centrará siempre en la zona de excelencia del coachee, en su potencial, de esa forma será más fácil conseguir que éste no pierda la confianza en sí mismo.

A la vez, el coach a través de sus preguntas, cuestionará todas sus creencias y de esta forma, el coachee podrá analizarlas sin miedo con el fin de suprimir todas aquellas que limitan su desarrollo. Para ello, es necesario que tenga también una mente abierta para entender su realidad, en qué momento se encuentra de su carrera profesional y de su vida.

Por último, la responsabilidad también es clave para poder participar en un proceso de coaching. Supone aceptar la necesidad de realizar cambios y modificar hábitos, no teniendo miedo a cambiar su perspectiva, a actuar de forma diferente y asumiendo a su vez toda la responsabilidad de sus pensamientos y acciones. Por esa razón, es imprescindible también que el coachee se comprometa con el cambio y que desee cambiar. Si se somete a un proceso de cambio obligado por la dirección, no asumirá responsabilidad.

2.3. Tipos de coaching

Aunque los siguientes capítulos de este documento estén centrados en el coaching organizacional, se hace necesario mencionar los tipos de coaching que existen.

Los tipos de coaching se dividen en dos, según el ámbito donde se aplican y según el método que se emplea.

2.3.1. Según el ámbito de aplicación

Coaching personal

También llamado life coach, hace referencia al Coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos y las estrategias para el cambio. Este tipo de Coaching persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida. Permite facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. En este proceso, el coach ayuda a las personas a esclarecer sus metas y a ponerse en camino para alcanzarlas (Leonard, 2001).

El proceso está basado en relaciones humanas, lo que permite que sea una herramienta apta para trabajar con todo tipo de personas (Hilaire, 2013).

Los dos pilares en los que se apoya para motivar al ser humano son la auto-superación y la autorrealización.

Durante el proceso se debe establecer una confianza entre coach y coachee. Una de los objetivos principales es ayudar a que el coachee sea consciente de sus debilidades para luego estar en una mejor posición cuando se enfrente a la consecución de sus objetivos. El coach ayuda al coachee a sacar lo mejor de sí mismo y a encontrar el camino que le lleve desde donde está hasta donde quiere estar.

Conviene analizar todas las opciones que surgen en cada sesión y la conveniencia o no de llevarlas a cabo, las opciones alternativas y el grado de satisfacción de la propia persona al tomar la decisión de cambiar una actitud o poner en marcha un nuevo proyecto.

Si hablásemos de cuánto tiempo dura este proceso podemos encontrar algunos datos medios, pero esto depende de lo ambiciosa que sea la meta a conseguir y del coach y coachee. El proceso suele durar de 8 a 32 sesiones de 55 minutos, aunque no hay nada establecido al respecto. El periodo entre sesiones es fijado siempre por mutuo acuerdo según las necesidades, siendo 6 meses el periodo medio para completar el proceso. Durante cada sesión el cliente elige el tema de conversión mientras el coach escucha y contribuye con preguntas y observaciones, esto crea transparencia y motiva al coachee para actuar y tomar decisiones.

Coaching Organizacional

El Coaching organizacional se puede dividir en dos tipos de Coaching diferentes:

Coaching empresarial

Se dirige a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.

El coaching empresarial es aquel que se lleva a cabo dentro de la empresa. Puede realizar la función de coach una persona contratada específicamente para esta labor, o tratarse de un coach interno que podría ser el gerente o el personal cualificado de Recursos Humanos.

La tarea del coach es motivar a los empleados, hacerlos partícipes del trabajo y de la organización y buscar la mejor manera para que cada empleado pueda llevar a cabo su trabajo. Algunos de los principales objetivos que podemos otorgar al coaching empresarial serían:

- Desarrollar más fácilmente las habilidades de los empleados. Cuando se consigue un logro esto infunde la confianza y la motivación necesaria para conseguir otro.
- Diagnostica problemas de desempeño de funciones y tareas. Consiguiendo detectar estos problemas se puede investigar cual es la razón y proponer caminos para mejorar el desempeño.
- Ayuda a corregir comportamientos insatisfactorios.
- Ayuda a crear relaciones laborales productivas, al introducir el coaching en el lugar de trabajo las tareas se desempeñan con más colaboración entre los empleados y compañerismo.
- Mejora la actitud de los trabajadores.

Un buen coach debe analizar en profundidad cada caso, nunca se encontrarán dos casos igual, aunque varias empresas quieran conseguir un mismo objetivo, la pluralidad de los trabajadores hará que cada una necesite seguir un camino y unos pasos diferentes.

Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción entre el coach y el coachee, manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado. El incremento de la competitividad de los mercados obliga a las empresas a gestionar los cambios con una mayor rapidez, a satisfacer a los clientes que son cada vez más exigentes y diferentes a la vez. Estas nuevas técnicas ayudan a las organizaciones que apuestan por el desarrollo a optimizar sus resultados, delegando responsabilidad en los empleados y consiguiendo así una mayor satisfacción personal y un mayor rendimiento (Executive Coaching Forum, 2004).

Este tipo de Coaching está dirigido a directivos, personas que tienen equipos bajo su responsabilidad, autónomos, emprendedores, y a cualquier persona que quiera aumentar su capacidad de trabajo. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc. Es una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach, con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional (Skiffington, 2002).

El coaching ejecutivo debería seguir un proceso de coaching cuando se encuentra en una situación que no le gusta y quiere cambiarla, pero sobre todo cuando el ejecutivo no es un buen oyente y crea ansiedad a su equipo de trabajo, se boicotean las ideas que propone o las acciones que emprende, se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes, cuando se muestra incapaz de obtener provecho de los conocimientos, de la información o de la experiencia de uno mismo o de los demás, delega con dificultad o no llega a delegar en nadie por falta de confianza, entre otras (Trapero, 2017).

Dentro del coaching ejecutivo podemos encontrar una enumeración de diferentes tipos, que enumeramos a continuación.

- Coaching para las habilidades: va enfocado a una tarea o a un proyecto actual que se está llevando a cabo. El coach enseñará técnicas, actitudes y comportamientos para mejorar su rendimiento.
- Coaching para el rendimiento: se centra en la efectividad del ejecutivo en su trabajo actual.
- Coaching para el desarrollo: está enfocado al futuro, a afrontar futuros cambios importantes
- Coaching para la agenda del ejecutivo: Se centra en cuestiones tanto personales como profesionales, principalmente para encontrar una conciliación entre la vida personal y laboral.

El objetivo principal del Coaching ejecutivo es desarrollar de forma personalizada el potencial del cliente y acompañarle para facilitar que consiga sus objetivos.

Coaching de equipos

Este tipo de coaching nace en parte, por la capacidad tan demandada por las empresas de saber trabajar en equipo. En muchas organizaciones, los equipos no funcionan adecuadamente y la práctica del coaching puede ayudar a crear un entorno seguro para el grupo, a mejorar los resultados, aumentar la motivación, la creatividad o la innovación, a optimizar el trabajo, a mejorar las relaciones del grupo y a conseguir una mayor claridad de las responsabilidades. Donde más usado es este tipo de Coaching es en las organizaciones, pero se puede aplicar también a otros ámbitos como el que explicaremos a continuación, el Coaching deportivo.

Coaching Deportivo

El coaching deportivo se encarga de potenciar los recursos y el talento que tiene un deportista para mejorar su rendimiento siguiendo un plan de acción con el objetivo de conseguir una meta final. Se trata de un método de entrenamiento que hace consciente al deportista de sus capacidades y se focalice en su objetivo. La motivación es una de las

herramientas principales para que el deportista aumente su deseo para alcanzar lo que quiere (Gutiérrez, 2017)

Se trata de uno de los tipos de coaching más utilizados en el mundo del deporte y de la competición; el entrenador de un equipo siempre se ha considerado su coach, aunque la figura de coach tal cual la conocemos ahora se aleja de cumplir las funciones de un coach deportivo. El coach deportivo trabaja para que el deportista consiga sacar a la luz su mejor versión, que sea fiel a sí mismo y desde ahí consiga sus objetivos. El entrenador se centra en los comportamientos del deportista. (César Piqueras, 2017)

2.3.2. Según el método que se emplea

Además de los tipos de Coaching que se han expuesto arriba, a continuación, se presentan diferentes tipos de coaching en función de los métodos que el coach utiliza en sus sesiones.

Coaching Ontológico

Es un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y las herramientas lingüísticas utilizadas por la persona. Su fin es la modificación y mejora en la manera en que los individuos se expresan. Se basa en el lenguaje y las emociones y utiliza las preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.

El coaching ontológico crea las aptitudes y actitudes necesarias para que las personas puedan crear nuevas ideas, busquen nuevos caminos, nuevos significados, tanto a nivel particular e individual como con la sociedad (Alarcon, 2016).

Coaching Sistémico

Este proceso de coaching considera a la persona como parte de un sistema, es decir, no lo considera como un elemento aislado. Es de utilidad para analizar el impacto que tienen los actos de la persona en su entorno.

Es una herramienta que permite en una única sesión de una hora tomar conciencia de una situación para poder resolver dudas, dificultades, encrucijadas, viendo cómo va a ser la evolución del problema y su solución. El coach simplemente actuará formulando preguntas al cliente que este deberá resolver él solo. El coach sistemático no emitirá opiniones o juicios sobre el tema a tratar, ni podrá dar consejos o pautas a seguir para poder encontrar la solución. La solución debe obtenerla el coachee por él mismo.

Este tipo de coaching es denominado sistémico porque atiende al conjunto del sistema y opera con las leyes sistémicas. Los seres humanos vivimos integrados en sistemas y estamos entrando y saliendo de ellos continuamente, estas leyes nos afectan tanto si los individuos las conocen como si viven ajenos a ellas, aunque está claro que si las conocemos podremos ser más eficaces al entrar, interactuar y salir de los sistemas.

Las leyes sistémicas son seis, divididas en dos grandes grupos (Rafael Saiz, 2010) que exponemos a continuación:

Las tres primeras serán aplicables en el entorno profesional y familiar, actúan sobre todos los sistemas: 1ª Ley de Pertenencia, crea vínculos indefinidos o temporales. Todo miembro tiene derecho a pertenecer al sistema y nadie tiene derecho a excluirlo. 2ª

Ley de Prevalencia o de Antigüedad, de entrada, en un sistema concreto, quien ha llegado antes tiene derecho sobre el que llega después. 3ª Ley de Equilibrio, en el dar y recibir, si no hay equilibrio el sistema se rompe.

Las tres siguientes solamente pueden ser aplicadas a un entorno profesional y/o empresarial: 4ª Ley de Jerarquía, la dirección tiene prioridad. 5ª Ley de Reconocimiento, según el rendimiento y la aportación y 6ª Ley de Aceptación, hay que aceptar y reconocer lo que se tiene.

Este tipo de coaching puede ayudar a nivel individual para resolver o clarificar una situación y a nivel empresarial a tomar decisiones organizativas.

Las sesiones pueden ser de dos tipos, el primer tipo es abierta, donde el coach conoce todos los datos sobre el tema a tratar y los factores que influyen en él. Y el segundo tipo es cerrado o confidencial, donde el cliente solamente facilita parcialmente la información, puede facilitar el tema o los factores que influyen en él, pero nunca toda la información.

Coaching con inteligencia emocional

Este tipo de coaching se basa en las aportaciones de Daniel Goleman sobre Inteligencia Emocional. El autoconocimiento y la manera de regular las emociones, es básico para conseguir el desarrollo personal y el bienestar. La inteligencia Emocional, si se maneja apropiadamente, es útil para el beneficio propio y ajeno.

Coaching coercitivo

Se basa en seminarios de entrenamiento que afirman lograr un cambio profundo en la persona a través de sus técnicas de alto impacto. Este tipo de coaching ha sido objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados.

Coaching PNL (Programación Neurolingüística)

Analiza como la persona interpreta y afronta la realidad (visual, auditiva, kinestésica) para ayudar a modificar ciertas conductas.

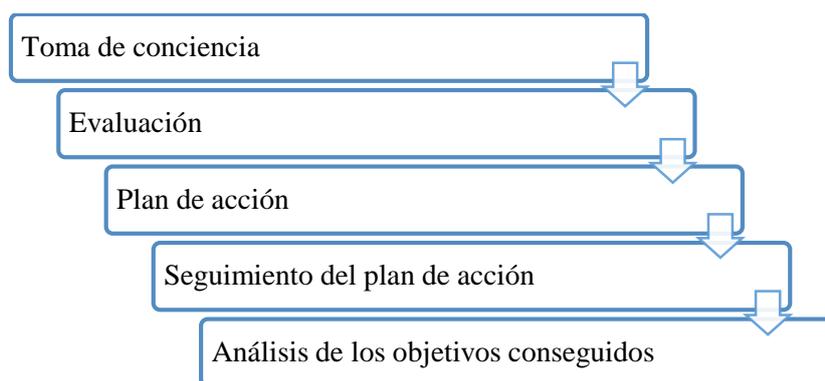
Coaching cognitivo

Este tipo de Coaching permite la transmisión eficaz de conocimientos en el proceso de Coaching. Tiene en cuenta el entrenamiento de las funciones cognitivas; las funciones expresivas y receptoras, la memoria, el aprendizaje y el pensamiento.

2.4. Fases del proceso de Coaching

Independientemente del tipo de Coaching al que hagamos referencia, todos siguen las mismas fases en su ejecución, según indica la siguiente figura, los procesos constan de cinco fases diferenciadas.

Todo proceso de Coaching tiene unas fases determinadas: evaluación, plan personal de acción, seguimiento del plan de acción y por último el análisis de los objetivos conseguidos y la rentabilidad del programa de coaching (Alonso et al., 2008).

Figura 2.2.: Fases del proceso de Coaching

Fuente: Alonso et al. (2008)

En la primera fase, el punto de partida e inicio del proceso es la toma de conciencia del coachee de su necesidad de cambio.

En la fase de evaluación, se realiza un análisis de la situación donde se encuentra el coachee, se identificará también el tema o situación que se quiere tratar con el proceso. Tras analizar la situación inicial, se identificará la situación deseable a donde se quiere llegar, la situación final del proceso. Y, por último, en esta fase se han de entender las razones por las cuales el coachee no está logrando los objetivos deseados. En el coaching organizacional esta fase se llamará evaluación de la empresa.

Definir el plan de acción será el siguiente paso del proceso, donde se definirán también los compromisos a cumplir con la realización del proceso.

Las dos últimas fases van relacionadas entre sí, se trata de realizar el seguimiento de los objetivos definidos en la fase anterior y evaluar el proceso en su conjunto, determinando si el resultado ha sido exitoso o se ha fracasado.

Si hablamos de Coaching organizacional, a este proceso hay que añadir una última fase, la cual sería la medición de la rentabilidad del proceso. Esta fase permite a las empresas encontrar datos concretos y establecer procesos que demuestren la efectividad, el impacto económico y el retorno de la inversión del coaching en su organización.

En el Coaching organizacional tiene una mayor importancia realizar una evaluación previa del desarrollo de la persona al inicio del proceso y un análisis de los objetivos conseguidos porque esto es lo que les permitirá calcular la rentabilidad del programa de coaching una vez acabado el proceso.

En primer lugar, la evaluación previa se realiza para obtener información del nivel de desarrollo actual de la persona que inicia el proceso respecto a los objetivos del puesto. Normalmente, si la empresa tiene un departamento de Recursos Humanos que mide de forma continuada el nivel de aprendizaje y desarrollo de las personas de la organización, no será necesario realizar esta evaluación previa sobre las competencias, conocimientos y destrezas de la persona puesto que ya tendrán estos datos recogidos. Sin embargo, si existe un cambio en el puesto de trabajo que suponga nuevos retos, o el objetivo es que la persona promocione a otro puesto diferente, deberá evaluarse a la persona sobre estas nuevas necesidades.

PARTE SEGUNDA

Caso Práctico



CAPÍTULO III

FASES EN EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL



En los capítulos anteriores, se ha explicado la naturaleza del coaching, las personas que intervienen en el proceso, los tipos de coaching que podemos encontrar y las fases del proceso. En este capítulo profundizaremos en los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de coaching en las empresas.

En el mundo empresarial, el coaching ha comenzado a tener cada vez mayor importancia. Esto se debe en gran medida a su capacidad para sacar provecho del capital humano y conseguir una integración eficiente de los equipos de trabajo.

El proceso de planificación proporciona la información que la dirección necesita para tomar decisiones efectivas sobre cómo asignar los recursos de una manera que permita a la empresa alcanzar sus objetivos es por eso que todo proceso ha de seguir unas fases determinadas para que se realice correctamente. En este capítulo veremos todas las fases del Coaching, estas son la toma de conciencia, evaluación de la organización, plan de acción, seguimiento, análisis de los objetivos conseguidos y medición de la rentabilidad. Veremos cada fase con detenimiento en los siguientes puntos de este capítulo.

3.1. Toma de conciencia

El primer paso imprescindible cuando un directivo quiere implantar un programa de coaching en su empresa es el reconocimiento y apoyo del proceso de coaching como necesario para llevar a cabo el cambio organizativo que requiere la estrategia elegida.

A esta fase se la denomina toma de conciencia, ya que si el directivo no conoce la situación actual de la empresa no será capaz de determinar a dónde quiere llegar con el proceso, debe ser un elemento fundamental para comenzar el proceso.

3.2. Evaluación de la organización

Vemos en la siguiente figura que el proceso de Coaching está ligado al de Dirección Estratégica, así, dependiendo de las estrategias que la empresa vaya a llevar a cabo, el proceso de Coaching se enfocará de una manera o de otra. Podemos decir que el proceso de Coaching se inicia en la fase de evaluación y selección de estrategias del proceso de Dirección Estratégica.

Es importante volver a destacar que el enfoque de recursos y capacidades añade importancia a aspectos organizativos y a el aprendizaje como base para la selección de estrategias.

Figura 3.1.: Relación entre Dirección Estratégica y el proceso de Coaching



Fuente: Elaboración propia

Existen diferentes tipos de organizaciones en cuanto a estilo de dirección nos referimos según lo expusimos en el capítulo primero, las compañías con estilos de dirección autoritarios y aquellas donde es más liberal. En las compañías donde la dirección es liberal, la cultura organizativa está orientada al aprendizaje y al desarrollo personal de los empleados, de forma que cada persona de la organización entiende la repercusión de su trabajo en la estrategia de la empresa. Es una cultura que estimula procesos y acciones orientados a desarrollar personas con pensamiento sistemático e integrador, hacia el aprendizaje colectivo y basadas en conseguir un incremento de la productividad y el desempeño. Es hacia este tipo de empresas donde está dirigido el coaching corporativo. El coach he de entender la cultura organizativa, su estructura y las políticas seguidas por la empresa para poder llevar a cabo el proceso.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de coordinar la puesta a marcha poner en práctica el coaching organizacional, en aquellas empresas que este departamento no existiera sería directamente la dirección la encargada. Hay que tener en cuenta que este proceso implica un cambio en la organización en su conjunto y que las personas encargadas de coordinar el proceso de coaching han de desempeñar cuatro roles adecuadamente para operar en estas organizaciones:

Ser socio estratégico del negocio: el departamento de recursos humanos debe influir en la manera que la compañía lleva a cabo su estrategia empresarial. Desde la organización hasta la selección, la formación, el desarrollo, y el despliegue del capital humano.

Agente del cambio: en un clima de competencia global y rápidos cambios empresariales, debe administrar y encabezar el cambio de la organización, debe ser el canalizador y gestor del cambio, debe desarrollar y apoyar una cultura que permita a la organización responder a los cambios en el clima y en la estrategia empresarial.

Aliado del empleado: garantizando el compromiso de los empleados y agregar un valor a la empresa a cambio de un sueldo, diversas prestaciones, y un trato justo, así como oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Experto administrativo: enfocado más en el manejo eficaz y preciso del conocimiento que en la creación de procedimientos y en cumplir políticas de la empresa.

Una de las herramientas utilizadas por que pueden ayudar al coach a entender la misión, la visión y la estrategia seguida por la organización es el Cuadro de Mando Integral⁵. A través de esta herramienta se exponen los objetivos de cada área y la implicación que tienen en la estrategia de la organización, lo que permitirá al coach analizar y determinar las capacidades necesarias para la consecución de las metas empresariales, partiendo de los objetivos de cada puesto los cuales estarán alineados con la estrategia de la organización (Palacios, 2008).

Tanto el coach como el coachee han de entender la misión, la visión y los valores de la empresa, así como los retos empresariales y la función de cada empleado dentro de los mismos para que la aplicación del coaching sea lo más efectiva posible.

3.3. Plan de acción

Una vez analizada la situación de la empresa, sus objetivos y la repercusión en la estrategia, podremos iniciar el proceso de coaching.

El plan de acción comienza con el estudio de la realidad en la que se encuentra la organización respecto de sus recursos humanos al inicio del proceso, es decir, este es el punto de partida del proceso propiamente dicho y consiste en detectar deficiencias para poder implementar las estrategias. Para estudiar la realidad, el coach junto con las personas del departamento de Recursos Humanos deberá hacer una primera evaluación

⁵ Herramienta que traduce y comunica las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores financieros y no financieros, buscando que todas las áreas y empleados se impliquen en el proceso de planificación, control y seguimiento de dichos indicadores

que les permita analizar las necesidades actuales de la empresa en base a las estrategias elegidas en la Dirección Estratégica.

El departamento de recursos humanos ha de detectar deficiencias a través de sus herramientas de evaluación en los puestos de trabajo donde se registran todas las competencias, habilidades y aptitudes necesarias en estos y el seguimiento de la desviación de estas respecto a los empleados que ocupan dicho puesto. La herramienta que puede considerarse la más efectiva es la evaluación 360⁶. Algunos ejemplos de deficiencias podrían ser la baja productividad de los empleados, un clima laboral inadecuado, un descenso en la motivación de los empleados, o la necesidad de mejora de competencias como el liderazgo en los puestos intermedios

Una vez que el coach conoce las desviaciones o diferencias para intentar adecuar los recursos humanos a la estrategia, se comunicará a los empleados la decisión de llevar a cabo un proceso de Coaching para que den su aprobación de formar parte en ella (Williams et al., 2006). La comunicación al trabajador debe realizarse siempre exponiendo a la persona que el objetivo de la evaluación es desarrollar al máximo su potencial y que por ello se le ofrece participar en un programa de coaching.

En esta planificación del proceso se han de determinar algunos puntos clave del proceso, como:

Empleados o directivos a los que va dirigido el coaching (coahee): como se ha mencionado anteriormente, puede ser dirigido de forma selectiva, a personas concretas, o puede ser un proceso de coaching organizacional.

Los objetivos específicos de cada programa de coaching a desarrollar: deben recogerse los objetivos que han sido definidos cuando el coach analiza las necesidades de la organización para que cada programa esté alineado con la estrategia de la empresa a la vez que se desarrolla el potencial de la persona.

Métodos de evaluación a utilizar: definir de forma clara las herramientas y métodos que el coach seguirá con el fin de desarrollar a los participantes, mejorando sus capacidades o habilidades deficitarias definidas en la etapa anterior.

Un programa de coaching en las empresas suele tener una duración entre tres y seis meses, con sesiones semanales. Durante este periodo deben realizarse evaluaciones periódicas para comparar la situación actual y la previa, para analizar si ha habido mejoras. Estos datos, serán los que permitirán una vez acabado el proceso medir el impacto del coaching y los beneficios del programa para calcular su rentabilidad.

⁶ La evaluación de 360 grados consiste en una recopilación de opiniones, comentarios y valoraciones sobre las aptitudes y actitudes de un empleado provenientes de todo su entorno laboral, las fuentes de información pueden ser compañeros, subordinados, supervisores, clientes internos y otros.

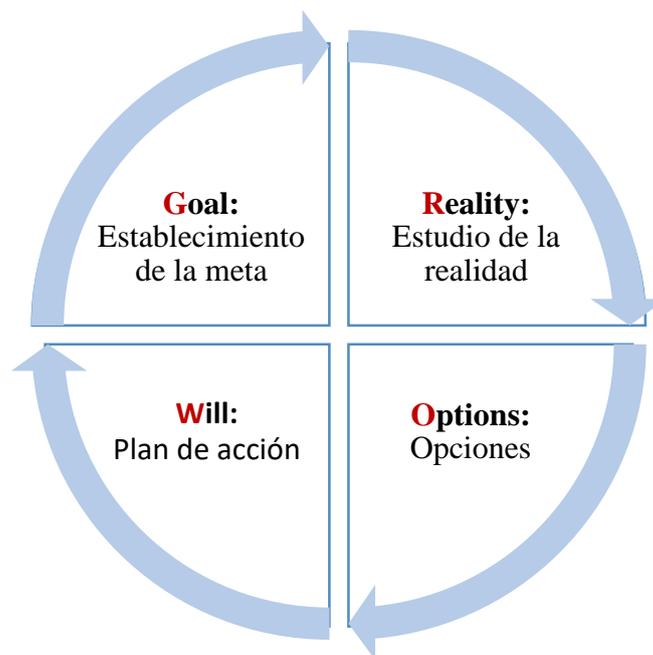
3.3.1. Modelo “Crecer”

El programa de coaching se inicia en base al modelo GROW, cuya traducción es crecer. Este modelo, fue creado por Graham Alexander en los años 80 y adaptado por John Whitmore en el nacimiento del Coaching moderno. El coach ayudará a la persona que recibe las sesiones de coaching a encontrar su propio camino siguiendo las fases de este modelo de la forma adecuada, así conseguirá desarrollar todo el potencial del coachee de forma adecuada.

El método Grow está estructurado en cuatro diferentes fases secuenciales que deben llevarse a cabo apropiadamente para lograr los resultados esperados. Cuando una de las fases no da los resultados esperados o satisfactorios se vuelve a la fase anterior. Y cuando se llega a una consecución parcial, de la misma manera, implica retomar el proceso para enfocar el nuevo paso: qué voy a hacer ahora, qué va a aportar, qué necesito, qué me lo impide y qué puedo hacer al respecto.

Es una herramienta que se centra, principalmente, en hacer preguntas, formuladas conscientemente por parte del coach a su coachee, las respuestas que saca el coachee es como la savia para su plan de acción, para su propio proceso de mejora.

Figura 3.2.: Modelo GROW



Fuente: Elaboración propia según Whitmore (2016)

Este modelo está compuesto por cuatro etapas secuenciales, establecimiento de la meta, estudio de la realidad, análisis de las opciones y, por último, confección del plan de acción que le permitirá conseguir lo que se ha propuesto en el inicio de la sesión.

Goal: Establecimiento de la meta

El establecimiento de la meta es definir el propósito por el cual la persona inicia el proceso de coaching. Es muy importante que en el programa de coaching la meta esté bien definida ya de que de ella derivarán los objetivos y las acciones que llevará a cabo el coachee.

La fijación de una meta es el primer paso para iniciar el proceso. Debe formularse en positivo, siempre evitando la palabra “no” y comenzar con un verbo de acción en infinitivo. Utilizando la palabra META como acrónimo, este debe ser Medible, Específica, Tangible y Alcanzable.

La meta en el coaching organizacional podría ser crear nuevas competencias por un cambio en la estrategia de la organización o simplemente abordar un problema como la baja productividad o mejorar el ambiente laboral. Una vez clara la meta que se persigue, se pasaría a definir los objetivos a corto y a largo plazo que permitirán al coachee llegar a alcanzarla.

Existen dos tipos de objetivos en el coaching organizativo: los objetivos asociados al fin y los objetivos ligados al rendimiento.

Los objetivos asociados al fin, están relacionados con la meta, y no siempre están bajo control de la persona que está recibiendo la formación de coaching, por ejemplo, un objetivo de este tipo podría ser convertirse en líder del mercado o ser la empresa más productiva del sector. Por tanto, son objetivos que no dependen únicamente del potencial de la persona, el equipo o la organización, sino también del entorno.

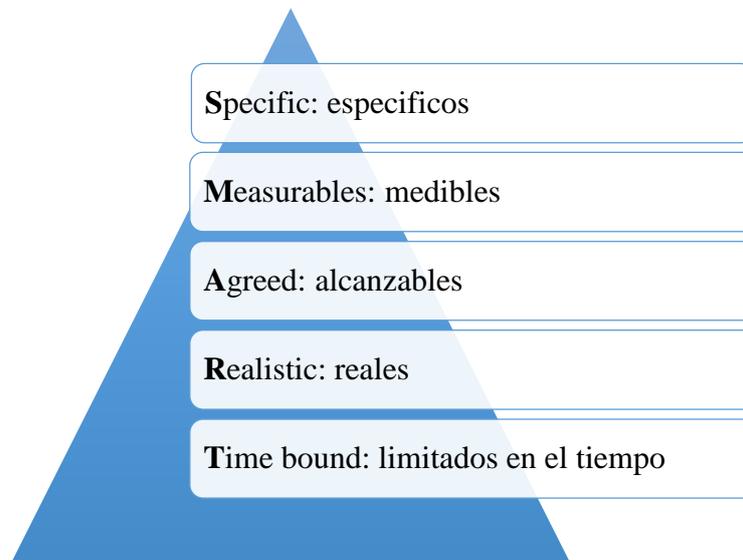
Los objetivos ligados al rendimiento, son aquellos que identifican el nivel de rendimiento que uno considera necesario para lograr el objetivo asociado al fin. Estos sí dependen de los coachees, y además permiten evaluar si estos han progresado respecto a los objetivos.

Los primeros son los que proporcionan inspiración al coachee, pero los objetivos de rendimiento son los que definen qué hacer y respaldan la consecución de los objetivos asociados al fin.

Una vez establecida la meta, debemos definir los objetivos. Es importante que estos tengan una serie de características que le permitan al coachee centrarse en ellos, visualizarlos de forma más clara y tener la capacidad de elaborar junto con la ayuda del coach un plan de acción alineado a estos para cumplirlos, y, por tanto, llegar a la meta. Existen diferentes metodologías que ayudarán a definir los objetivos de forma clara y adecuada, estos objetivos deben cumplir una serie de características. Deben ser SMART (Inteligentes), PURE (Puros) y CLEAR (Limpios). Cada letra de estas palabras recoge una característica que debe tener el objetivo para que este esté bien planteado.

Los objetivos SMART son objetivos eficaces o inteligentes, que ayudan a que sigamos unas pautas para definirlos correctamente y que nos ayuden a alcanzar lo que deseamos.

Figura 3.3.: Metodología SMART



Fuente: Elaboración propia según Whitmore (2016)

Específico, debe ser lo más concreto posible, cuanto más detallado esté y mejor descrito más fácil será entenderlo y más posibilidades habrá de alcanzarlo. Es importante que el objetivo lo entienda cualquier persona de la organización que tenga que participar en su consecución y que no dé lugar a dudas.

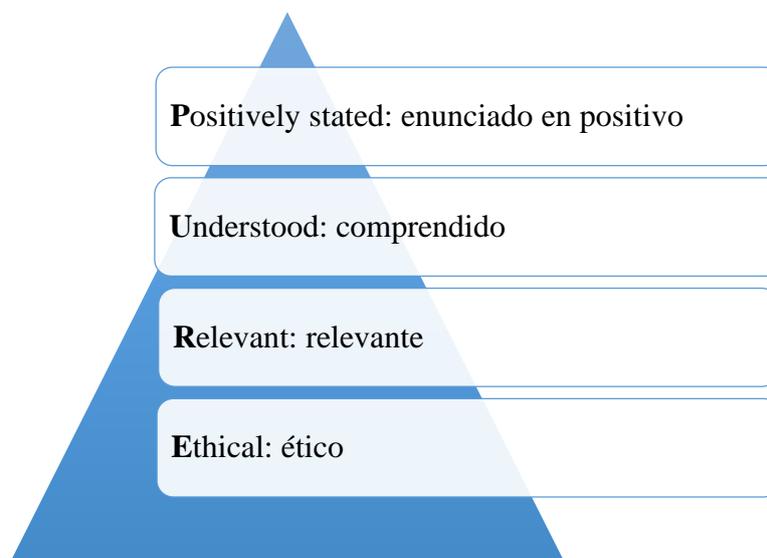
Medible, es imprescindible que sea cuantificable, que permita evaluar los resultados y los beneficios, ya que esto nos permitirá evaluar el progreso hacia la meta y las posibles desviaciones.

Alcanzable, el objetivo debe ser ambicioso, un reto para el coachee, pero posibles. Los objetivos difíciles siempre generaran una mayor motivación, sin embargo, si lo son demasiado, puede generar frustración y desánimo, lo que conllevará a una menor productividad.

Realista, no solo deben ser alcanzable y posible, también es necesario que sean realista, de esta forma la persona debe asegurarse de que cuenta con las herramientas y medios que le permitirán llegar a la meta.

Por último, se debe especificar el tiempo en el que está limitado el logro del objetivo. De esta forma, se definirá bien el inicio y el final del periodo del plan de acción y la fecha exacta en la que el objetivo será alcanzado, haciendo este más tangible. Es muy importante que el periodo esté bien definido, porque si es demasiado corto, puede que deje de ser realista y si es demasiado largo puede que cause una dispersión de la iniciativa y la motivación en el tiempo.

Los objetivos PURE, se enfocan en aspectos más filosóficos para la definición de los objetivos. Lo que propone el método PURE es una revisión de las metas enunciadas desde los cuatro ángulos que componen su acrónimo

Figura 3.4.: Metodología PURE

Fuente: Elaboración propia según Whitmore (2016)

El objetivo ha de ser pronunciado en positivo. Para crear objetivos válidos es preferible describir lo que se quiere obtener y no lo que se quiere evitar. Según esta metodología, formular un objetivo en positivo es más constructivo y motivador para los equipos de trabajo.

Se han de comprender. Es imprescindible que todas las personas de la organización que estén involucradas, ya sea directa o indirectamente, comprendan el objetivo y sean ellos los que se lo fijen así mismos, para tener autonomía y responsabilidad personal para la consecución. Si alguno de los integrantes del grupo no comprende uno de los objetivos al leerlo, este se debe reformular. Los líderes deben garantizar que los objetivos sean enunciados de forma concisa.

Deben ser relevantes, es decir, deben ser adecuados y estar alineados con la meta que se persigue. Los buenos objetivos tienen una relación directa con la compañía, el entorno y las circunstancias. La relevancia es una cualidad muy importante, porque es la encargada de revisar cuan estrecha es la relación entre los objetivos y los problemas que se enfrentan a diario.

Por último, es importante que los objetivos sean éticos, esto es que estén alineados con los valores de la persona y que su consecución no genere malestar a la persona ni a su entorno, ya que esto podría hacer que la persona no se esfuerce al máximo si cree que su consecución podría perjudicar.

En cuanto a los objetivos CLEAR, son parecidos a los dos anteriores porque lo que busca es la validación de los objetivos a partir de las cinco características descritas por el acrónimo.

Figura 3.5.: Metodología CLEAR



Fuente: Elaboración propia según Whitmore (2016)

Un objetivo ha de ser desafiante, es importante que el objetivo sea difícil, y que genere un reto para la persona, ya que, al suponer un esfuerzo generará una alta motivación, siempre que este sea realista. Además, el hecho de que el objetivo sea desafiante también implica que la recompensa de su consecución esté clara para que se genere una mayor motivación.

Legal, cada objetivo debe estar regido por el marco legal del lugar en el que se llevarán a cabo las acciones para conseguirlo.

Debe ser respetuoso con el medio ambiente, evidentemente es necesario que cumpla con las normas de calidad y medioambientales y que no perjudique al entorno, con más razón si se trata de una empresa que debe preocuparse en mayor medida por estos valores.

También como hemos dicho anteriormente, debe ser apropiado, es decir, debe estar alineado con la meta

Por último, debe estar registrado, tenerlo por escrito y disponer de ellos en cualquier momento ayudará a controlar las posibles desviaciones que pudiera haber.

Reality: Estudio de la realidad

El segundo paso, tras tener clara la meta y definidos los objetivos, en el análisis de la metodología GROW es el estudio de la realidad. Consiste en analizar, reflexionar y evaluar la realidad, la situación que se está viviendo en el momento de iniciar el Coaching.

Saber cuál es el punto de partida es imprescindible en el proceso de coaching, ya que para elaborar el plan de acción que permitirá llegar a la meta establecida al inicio es necesario saber en qué situación se encuentra el coachee respecto a los objetivos, cuáles son sus fortalezas y debilidades en el momento actual.

Los objetivos de esta segunda fase son:

- Que el coachee tome conciencia entorno a su situación actual: ¿qué medidas ha llevado a cabo hasta el momento, en relación con el objetivo/meta?
- Que el coachee explique los resultados y efectos de las acciones realizadas con anterioridad.
- Que el coachee tome conciencia de las creencias limitantes y bloqueos actuales, que impiden o limitan que consiga su objetivo.

Aunque parece que éste debería ser el primer paso del modelo GROW, el hecho de que la meta u objetivo se defina con anterioridad al análisis de la realidad es debido a que, de esta forma, se tendrá una idea clara del lugar donde se quiere llegar, así el coachee centrará su atención y dará un mayor valor a la exploración de la situación en la que se encuentra respecto a esta meta.

El análisis de la realidad también permitirá definir los objetivos con mayor precisión e incluso puede que se lleguen a modificar.

Para examinar de forma adecuada la realidad es necesario ser objetivo. Este es uno de los criterios más importantes en esta fase del modelo debido a que si el coachee tiene creencias limitantes, podría descartar objetivos que “en su opinión” son inalcanzables, cuando realmente no lo son. Las creencias que impiden el desarrollo y el aprendizaje, denominadas limitadoras, pueden clasificarse tres grupos: Ortiz (2005)

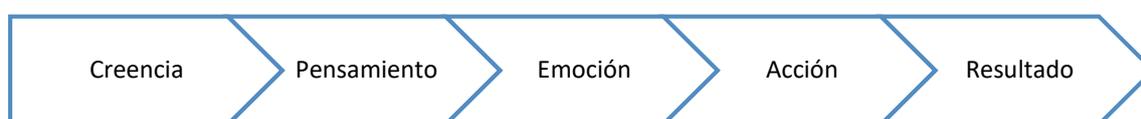
- La desesperanza: son creencias de carácter negativo sobre el futuro, por ejemplo: “haga lo que haga nada cambiará”, “no vale la pena esforzarse”.
- Los sentimientos de impotencia: son creencias negativas sobre las expectativas de control, algunos ejemplos son los siguientes: “no puedo”, “no soy capaz de conseguirlo”.
- La ausencia de mérito: son creencias que minusvaloran el esfuerzo realizado y los resultados conseguidos, por ejemplo: “no me lo merezco”, “esto no está a mi altura”.

Para dejar a un lado esta creencia es fundamental la escucha por parte del coach, este no debe simplemente limitarse a la realización de preguntas y a recibir respuestas, debe también acceder a la parte más profunda del coachee para generar conciencia y conseguir su autoconocimiento, para hacer entender al coachee cuáles son los aspectos inconscientes que están controlando la situación. De esta forma, el coachee se sentirá más capacitado al analizar si sus creencias, valores, fortalezas y debilidades le corresponden realmente o son importadas desde el exterior y aceptadas como verdades limitando su desarrollo.

Al analizar la realidad es importante que el coach sea imparcial y utilice una metodología descriptiva⁷ en lugar de valorativa⁸. Para que el coachee confíe y exprese lo que realmente piensa y siente, el coach debe centrarse en la descripción. Es decir, debe detallar lo que el coachee ha hecho correctamente y aquello que no ha hecho de forma adecuada, ya que un comentario descriptivo añadirá valor y opciones para mejorar, sin embargo, si sus palabras suenan a crítica, restarán valor y puede que el coachee solo responda lo que cree que el coach quiere escuchar o justifique sus acciones de forma defensiva.

Es importante que en este análisis se identifiquen las emociones, los pensamientos y las actitudes. Los pensamientos en su mayoría desencadenan emociones y estas emociones se reflejan en el cuerpo, debido a que el cuerpo y la mente están interrelacionados. Nuestras creencias y consideraciones son las que conducen las emociones y el comportamiento que resulta.

Figura 3.6.: Análisis creencia-resultado



Fuente: Ortiz (2005)

La forma en como actuamos o nos comportamos en determinadas situaciones se relaciona con los sentimientos y pensamientos que nos emergen ante las situaciones que vivimos y las personas con que nos relacionamos. Nuestros pensamientos y emociones están a la base de la manera en que actuamos habitualmente. Nuestros propios pensamientos pueden llegar a generar angustia e incluso ansiedad.

Options: Opciones

Dentro de opciones hay dos pasos que llevar a cabo, el primero es la formulación de las opciones posibles y el segundo la evaluación de los mismos.

En el paso de formulación y siguiendo con la explicación del modelo GROW el siguiente paso sería evaluar las opciones que tenemos para confeccionar el plan de acción que nos permitirá llegar a la meta. Se trata de buscar todas las alternativas, las opciones posibles para lograr el objetivo.

Es la fase en la que el coachee tiene que generar las opciones que le permitirán llegar a su meta, es importante que el coach cree un ambiente de confianza para que no le miedo a decir lo que piensa por absurdo o loco que suene. “Cuando estés seguro de que has agotado todas las ideas, piensa una más” (Whitmore, 2016).

⁷ Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

⁸ Consiste en realizar un juicio de valor cuando un tercero nos cuenta una situación.

En esta fase, es muy importante que el coach maximice la capacidad de creatividad del coachee. Muchas veces una idea puede venir acompañada de un “será imposible, no contamos con las herramientas suficientes”, en estos casos, el coach debe realizar preguntas que ayuden al coachee a analizar si este obstáculo se puede superar. En esta fase, no se trata de encontrar una solución adecuada, sino generar tantas alternativas como sea posible.

Por último, para la evaluación de los objetivos arriba propuestos. Una vez elaborada una amplia gama de opciones, es importante que no se coloquen de forma jerarquizada sino anotadas al azar, para evitar darles mayor importancia a algunas antes de analizarlas. El siguiente paso sería evaluarlas todas en función de los costes, los beneficios, las ventajas y las desventajas de cada una.

Will: Plan de acción

Finalmente, una vez definida la meta y los objetivos, de haber analizado la realidad en la que se encuentra el coachee respecto a estos objetivos y haber propuesto diferentes alternativas para lograr llegar a la meta, el último paso del modelo GROW es actuar, definir el plan de acción.

Como hemos observado en la definición de los objetivos es muy importante fijar intervalos de tiempo, de igual forma lo es en la acción, ya que solo será efectiva cuando se concreta el intervalo de tiempo en el que se realizará. El hecho de definir un intervalo de tiempo, hará que el coachee visualice sus resultados en un momento determinado y sus acciones vayan alineadas a su consecución en ese periodo de tiempo.

También es importante asegurarse en esta fase de que estas acciones ya definidas están acercando al coachee a la meta tanto a largo como a corto plazo para evitar que se desoriente en el proceso. Antes de finalizar el proceso, también es imprescindible que el coach se asegure que el coachee cuenta con todas las herramientas para llevar a cabo sus acciones y que no habrá obstáculos.

De esta forma, el coachee contemplará todo lo que necesita para realizar la acción con éxito y buscará soluciones con anterioridad en el caso de que existan obstáculos que puedan entorpecer su camino. Por último, el coach pide al coachee que valore en una escala del uno al diez el grado de certeza en que se van a llevar a cabo las acciones acordadas. Esta fase es crítica, ya que si puntúa con una calificación menor a ocho puede que la probabilidad de realizar la acción sea baja y es mejor descartar la alternativa puesto que el coaching pretende desarrollar el potencial de la persona y para ello, las acciones deben orientarse al éxito centrándose en la zona de excelencia del coachee.

Por tanto, los fracasos del plan de acción solo harán que pierda autoestima y que además se sienta culpable. Por ese motivo, es mejor acordar solo acciones que el coachee tenga la seguridad que puede llevar a cabo.

Una vez definido el plan de acción para cerrar el proceso se suele registrar todo lo acordado en la sesión y el coach se asegura de que el coachee comprende todo lo que tiene que hacer para llegar a la meta y ofrece su apoyo durante el proceso.

Normalmente, en un programa de coaching se suelen rellenar dos diarios, uno al principio de la sesión y otro al finalizarla. El primer diario recibe el nombre de diario de preparación de la sesión, se realiza antes de la sesión de coaching y va relacionado con la sesión anterior. Se trata de escribir las cosas u objetivos conseguidos desde la última sesión, lo que no se ha realizado y se tenía intenciones de completar y las limitaciones que se ha encontrado para no poder completarlo, sugerencias para que no vuelva a ocurrir esa situación, desafíos con los que ahora se encuentra, oportunidades que se presentan y, por último, aquellas cosas que le gustaría tratar en la próxima sesión de coaching.

El segundo diario recibe el nombre de diario de la revisión de la sesión. Este recogerá que es lo que se ha tratado en la sesión, cual ha sido el aspecto más valioso de la sesión tomada, que es lo que ha resultado más difícil y lo más fácil, así como que se ha aprendido de ambos casos, como y donde se pueden aplicar las técnicas aprendidas, de qué manera se han ido cumpliendo los objetivos y las necesidades, como se ha sentido el coachee y que es lo que promete/acuerda o quiere hacer hasta la próxima sesión.

Evaluación y seguimiento

El seguimiento es, en la mayoría de los casos, lo que marca la efectividad del proceso y la consolidación de los hábitos que se van trabajando. Consiste en que coach y coachee van revisando juntos las necesidades que van surgiendo, las dificultades y los logros producidos, es decir, se va confirmando si el plan de acción es efectivo o no.

Las actividades que no se hayan realizado, se analizan y se estudian a fin de comprobar si siguen siendo necesarios o no, en caso afirmativo, se ajusta el plan de trabajo para que se puedan llevar a cabo, y en caso negativo son descartadas. Así mismo, también se analizan los cambios positivos, estudiando el impacto que han generado y pudiendo modificar el objetivo general debido a estas mejoras obtenidas (Coaching Max, s.f.)

Es en esta etapa donde el coach toma un rol mucho más activo asesorando, evaluando y retroalimentando al asesorado. Ésta es la etapa más crítica del proceso, ya que, sin un seguimiento adecuado por parte del coach, se podría perder el esfuerzo realizado en las etapas anteriores. Dicho de otra forma, un buen plan de acción sin una adecuada implantación y un seguimiento estricto se puede quedar en “buenos deseos”.

3.3.2. La importancia de las preguntas

En los capítulos anteriores, se han expuesto las habilidades necesarias para ser coach, en este, nos centraremos en una de ellas, la destreza de formular preguntas efectivas ya que esta es la principal herramienta con la que un coach debe contar para guiar al coachee.

A través de las preguntas, el coach cuestiona la estructura de referencia del coachee, es decir, su forma de ver las cosas, de buscar soluciones o de pensar en una ambición. Su importancia reside en que las preguntas invitan al coachee a prestar atención, a concentrarse y a reflexionar permitiendo el aprendizaje fuera de esas creencias que actualmente no le ha permitido conseguir sus objetivos.

Con la ejecución de preguntas, el coachee toma conciencia de factores diferentes a su estructura de referencia que le ayudaran a desarrollar al máximo su potencial descubriendo otros enfoques diferentes y que hasta ahora, habían sido ignorados.

A través de ellas puede darse cuenta, por ejemplo, de que antes utilizaba ciertas habilidades, actitudes o competencias que le llevaron al éxito y que actualmente no recurre a ellas cuando tiene un problema, o también puede llegar a contemplar opciones que con anterioridad habían sido descartadas a causa de sus creencias limitantes. A su vez, el coach con las preguntas le otorga la responsabilidad personal del proceso, ya que el coach va efectuándolas siguiendo la línea de pensamientos del coachee.

Por tanto, las preguntas son la mejor forma de generar conciencia por parte del coach y de que el coachee se comprometa con el cambio. El coach debe utilizar las preguntas idóneas en cada fase del proceso de coaching y debe tener en cuenta antes de preguntar la forma de realizar una pregunta y el tipo de pregunta, ya que estos componentes influirán en gran medida en la actitud del coachee durante la sesión y en la dirección del programa.

Tipos de preguntas

Para entender esto mejor, se expondrán en primer lugar, una clasificación de las preguntas en función del propósito que se pretende con ellas y de la información que se puede obtener a través de ellas. En el anexo 2 podemos ver los ejemplos de preguntas de cada tipo:

Abiertas: son clave para que el coachee exprese lo que siente y diga lo que realmente piensa y a la misma vez incrementan la confianza de su relación con el coach. Además, también invitan al coachee a reflexionar y a buscar nuevas soluciones.

Cerradas que se pueden contestar con “sí” o “no” el coach no obtendrá demasiada información y además el coachee no profundizará en el asunto a tratar y puede parecer que es el coach el que esté tomando la dirección de la sesión. Las preguntas cerradas pueden ser útiles en las últimas etapas del proceso, en el que el coachee tiene que tomar una decisión respecto a las opciones planteadas. El coach una vez se ha asegurado de que el coachee está preparado para elegir puede realizar este tipo de preguntas para que el coachee tome la decisión.

Dirigidas: llevan un componente que implica que el coachee diga lo que el coach quiere que conteste y este componente limitará su aprendizaje.

Directas: su finalidad es obtener información fiable del coachee sin influir en su respuesta.

Activas: tienen la finalidad de que el coachee tome conciencia sobre las acciones futuras posibles que le harán conseguir sus objetivos y para llegar a la meta. Por tanto, están orientadas a buscar soluciones que lleven al coachee al éxito y enfocadas a confeccionar el plan de acción.

Analíticas: sacan a la luz las limitaciones del coachee, las debilidades que forman parte de su estructura de referencia y que hasta ahora no le han permitido conseguir sus objetivos. Describen su pasado y su forma de hacer las cosas, por un lado, ayudan al coachee a conocer mejor sus motivaciones, pero también sus límites.

Preguntas para otorgar poder al coachee: tienen la finalidad de recordar al coachee que él es el responsable de la dirección del proceso y de sus acciones. Pueden realizarse para que el coachee tome una decisión sobre los objetivos.

Preguntas para pedir permiso y respetar al cliente: cuando el coach cree oportuno preguntar sobre algo diferente al tema que se está tratando, para que el coachee no se sienta desplazado y recordarle que el espacio de coaching les pertenece, el coach pide permiso antes de realizar otra pregunta. Evidentemente, la respuesta será “sí”, pero de esta forma, el seguirá sintiéndose el responsable de la dirección de la sesión y su responsabilidad en el proceso no se verá afectada.

Preguntas estratégicas: las preguntas estratégicas o potentes son aquellas que pretenden que aparezcan nuevos enfoques sobre los problemas, los objetivos y la forma de ver las cosas del coachee. Estas varían dependiendo de su finalidad.

Preguntas que invitan a visualizar el futuro: estas preguntas se basan en que el cliente se imagine en el futuro habiendo conseguido sus objetivos. El coach pide que describa esta situación y seguidamente pregunta que ha hecho para conseguir llegar a la meta. De esta forma, el coachee reflexiona sobre los recursos que posee para llegar a la meta.

Preguntas que crean posibilidades: son preguntas que se realizan con la finalidad de romper con el esquema de referencia del coachee permitiéndole buscar soluciones dentro de su “zona de confort” y de lo habitual.

Preguntas que hablan del peor escenario: son preguntas que los coaches hacen cuando creen que los coachees están ya en el peor escenario posible y que partiendo de esta situación solo se puede mejorar. Por otro lado, al considerar opciones peores, aparecen nuevas estrategias para afrontar los retos más favorables o útiles.

Preguntas sobre estrategias pasadas: El objetivo de estas preguntas es recordar al coachee el inventario de estrategias y recursos del que dispone y que le han llevado al éxito en otras ocasiones. De esta forma los coachees acceden a esos recursos que habían utilizado en el pasado y a los que ahora no recurre para solucionar sus problemas

Preguntas en el modelo GROW

Para concluir el capítulo, se expondrá el resumen de ejemplos de preguntas que se podrían hacer en cada fase del modelo GROW. En el *anexo 3* podemos encontrar los ejemplos de preguntas de cada fase.

En la primera fase del modelo, *establecimiento de la meta*, las preguntas irán ligadas a definir el objetivo que se quiere trabajar mediante el coaching, como se ha dicho antes de manera específica. Las preguntas que el coach realiza en esta fase son centradas en objetivos.

En la fase de *estudio de la realidad* las preguntas irán enfocadas a explorar las circunstancias y situaciones del coachee con su marco interpretativo, actual. El objetivo es aumentar la consciencia, ser capaz de percibir las cosas como son y la capacidad de autodescubrimiento del coachee. El Coach deberá formular preguntas poderosas que obliguen a responder con hechos, de esta manera se buscará la sinceridad y la precisión. Una vez aclarada la realidad se podría volver momentáneamente a los objetivos, para especificarlos más o incluso, llegado el caso, ajustarlos en consecuencia.

En cuanto a *identificar opciones*, las preguntas están destinadas a generar una lista con tantas estrategias distintas como sea posible para poder maximizar las opciones y oportunidades. Esta fase es importante también para reflexionar sobre suposiciones y limitaciones identificadas en el coachee y para ello prestaremos especial atención a estructuras limitantes como: “no se puede...”, “seguro que...”, “nunca”.

En la fase de *definición de un plan de acción*, el coach debe facilitar la elaboración de un plan poniendo sobre la mesa herramientas que faciliten esta etapa, pero usará exclusivamente las preguntas para favorecer el plan de acción y los primeros pasos.

En el *anexo 4* podemos ver los tipos de preguntas que empleará el coach en cada fase del proceso, la distinción se ha realizado en términos generales, por lo que podría ser que alguna de las preguntas no marcadas en el cuadro se puedan dar en alguna fase del proceso de manera puntual. Podemos destacar de estas que:

Cuando hacemos distinción entre preguntas abiertas o cerradas, vemos que en todas las fases del proceso son utilizadas las preguntas abiertas mientras que las cerradas por norma general solo se utilizan en la última fase de redacción de un plan de acción para preguntar al coachee sobre su realización.

Vemos que en ninguna de las fases se hace uso de las preguntas dirigidas, en contraposición el coach realiza preguntas directas, esto es porque las preguntas dirigidas limitan el aprendizaje del coachee y que el coachee conteste lo que el coach quiere interferiría en el proceso al no ser objetivo, recordemos que el Coaching toma de referencia los trabajos de Platón donde el profesor (coach) no interfería en el aprendizaje, sino que es el alumno (coachee) quien aprenderá a partir de su propio conocimiento .

En cuanto a la distinción entre preguntas activas y analíticas, las primeras se utilizan en las últimas fases del proceso ya que es en esta parte donde el coachee toma conciencia sobre las acciones futuras. Mientras que las preguntas analíticas se utilizan en las primeras fases del proceso para conocer la realidad y los obstáculos que han impedido la consecución de los objetivos.

En cuanto a los otros tipos de preguntas, vemos que para todas las fases se pueden utilizar tanto preguntas estratégicas como preguntas que crean posibilidades. En cuanto a las preguntas destinadas solamente a una o dos fases encontramos las que otorgan poder al coachee que se emplearán en las últimas fases donde este tiene que tomar decisiones sobre su futuro y destacar también que las preguntas que hablan del peor escenario estarían destinadas a la fase de identificar opciones donde el coach pregunta a el coachee que acciones tomaría si sus acciones no salieran como él espera.

3.4. Seguimiento del plan de acción

Una de las últimas fases dentro del proceso debe ser el seguimiento del plan de acción, aunque prácticamente existen indicadores para evaluar si el proceso está siendo efectivo antes, durante y tras las sesiones de coaching.

El seguimiento será pues el proceso mediante el cual se comprueba que el plan de acción se está llevando a cabo de manera correcta y que se están cumpliendo los objetivos marcados en el mismo y si no es así habrá que volver atrás en el proceso para remodelar los objetivos marcados, o lo que es lo mismo, comprobar si el coachee se ha desviado o no del camino que se estableció en la fase del plan de acción.

En las primeras fases, el coach y el cliente debían desarrollar un sistema de evaluación para medir los logros y elaborar estrategias que aseguren el adecuado progreso del coachee. A lo largo de cada sesión se debe animar al coachee a fijarse metas y acciones que estén relacionadas con los resultados que pretende alcanzar y, al final de toda sesión hay que preguntar cómo se está de satisfecho con respecto al objetivo de la sesión.

3.5. Análisis de los objetivos conseguidos

El análisis de los objetivos conseguidos se realizará en la última sesión de Coaching, el coachee analizará en este punto la diferencia entre la persona que comenzó el proceso y la persona que lo termina. Esta última sesión tendrá lugar cuando el objetivo por el que se inició el proceso se ha conseguido.

El cierre del proceso se llevará a cabo cuando el coachee haya cumplido sus objetivos marcados o ya haya superado sus principales bloqueos, aquellos que le impedían avanzar hacia sus objetivos. Siempre el coach preguntara al coachee si considera que puede seguir el proceso, si la respuesta es positiva entonces se puede comenzar a finalizar todo el proceso.

En este punto el coachee ha trabajado sus recursos y sus limitaciones, lo que le permite seguir trabajando en su objetivo de manera independiente, sin necesitar la ayuda del coach.

Para que el cierre se lleve de la mejor manera habrá el coach tendrá que cumplir una serie de funciones:

Premiar al coachee por su avance a lo largo de las sesiones, dar un feedback positivo aumenta la probabilidad de que un comportamiento valioso se repita en el futuro, ayuda además a aumentar la autoestima del cliente.

El coachee ha de revisar lo que ha aprendido para poder utilizarlo en las posibles necesidades futuras. Es recomendable que se anote las herramientas a utilizar donde las pueda tener a mano en futuras ocasiones.

Diseñar la continuidad del proceso para lograr la completa consecución del objetivo u objetivos que le puedan surgir en un futuro.

Que el coachee aprenda a hacerse *autocoaching*, con lo que conseguirá ser autosuficiente y eliminar la dependencia de estar apoyado por un profesional. Es importante que conozca las cuatro fases del modelo GROW para que se pueda preguntar a si mismo aquellas preguntas que le realizaría el coach.

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

3.6. Medición de la rentabilidad del proceso

Esta fase solo se llevará a cabo en el coaching organizativo, donde el departamento de recursos humanos ha de medir cual ha sido el impacto del Coaching y su rentabilidad ya que este ha supuesto un coste para la empresa.

Para evaluar el impacto del coaching en las organizaciones, pueden utilizarse diferentes indicadores de negocio. Sin embargo, la mayoría de ellos son cualitativos por lo que es difícil encontrar una herramienta que aporte un resultado numérico sobre la rentabilidad del proceso.

En el siguiente capítulo se ha recurrido al análisis de estudios realizados con anterioridad sobre la eficacia del coaching para ver cuáles son las implicaciones que estos procesos tienen en una organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COACHING EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES



En este último capítulo analizaremos la influencia del coaching organizacional a nivel de rentabilidad y productividad en la empresa, analizando a su vez medidores que permiten ver esta mejora y estudios que lo ratifican. Estos estudios analizan el impacto que un proceso de Coaching ha tenido para los directivos a nivel personal y profesional y el impacto que han tenido en los resultados de la empresa.

El ROI financiero se considera un ratio poco confiable para evaluar los resultados del proceso de coaching en las organizaciones. Surge entonces la pregunta, ¿Cómo evaluar con éxito el impacto del Coaching Organizacional?

Para responder a esta pregunta, debemos reconocer primero que enfocarnos únicamente en los beneficios económicos o financieros como resultado de un proceso de coaching, nos ofrece una visión limitada de los beneficios potenciales de este, ya que sus beneficios son a nivel personal más que económico. Veremos al final del capítulo las diferentes teorías para poder llegar a calcular el ROI del proceso.

4.1. La gestión mediante el coaching

Cuando el coaching es dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal, 2009). Normalmente, estos programas suelen centrarse en mejorar la capacidad de liderar.

Cuando un gerente utiliza la metodología del coaching cambia su forma de liderar a su equipo, centrándose en distribuir la responsabilidad, el liderazgo, delegar objetivos, lograr el compromiso de los subordinados, escuchar y compartir.

De acuerdo con Whitmore (2016) el coaching implica unos cambios visibles en cualquier organización por cuatro motivos principales:

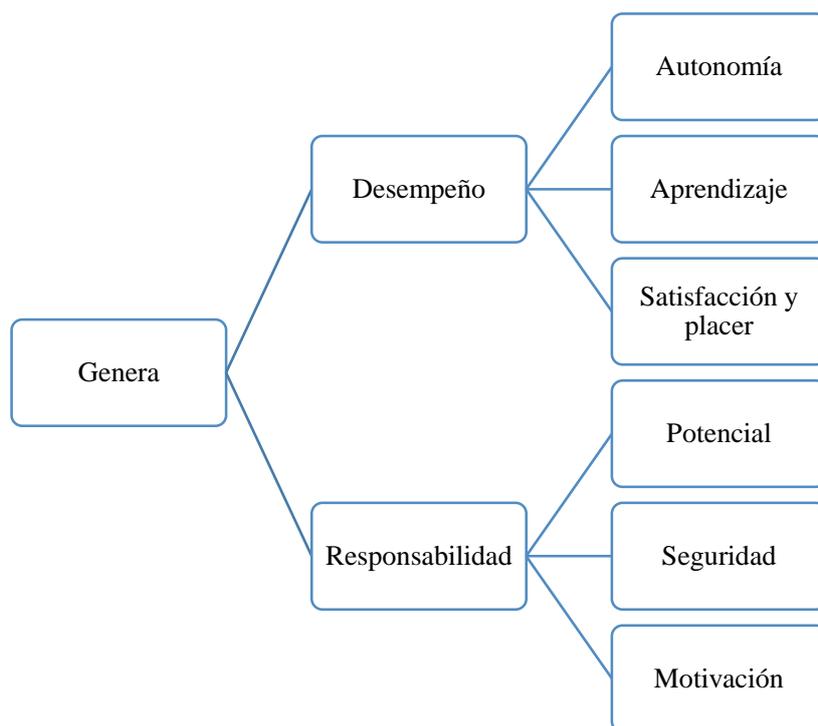
El primer motivo es que la forma de dirección de las empresas está cambiando, los líderes del futuro tendrán que desarrollar un estilo basado en el coaching y no en las ordenes y el control. Las imposiciones, las órdenes, la autocracia y la jerarquía pierden fuerza y son cada vez menos aceptadas. Los buenos trabajadores quieren más capacidad de elección, más involucración y ser más independientes dentro de la compañía.

En segundo lugar, el coaching implica un aumento del rendimiento de los trabajadores a nivel personal, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa en su conjunto.

También destacar que al ayudar a los empleados a reforzar su conciencia y su autoestima se están sentando las bases para obtener nuevos líderes dentro de la misma empresa y no tener que recurrir a la búsqueda externa de directivos. A su vez esto se traduce en una mayor implicación de los trabajadores al ver posibilidades de desarrollar todo su potencial.

Por último, el mercado cambiante en el que se mueven las empresas y que escapa al control de los directivos requiere nuevas técnicas de liderazgo para poder afrontar los cambios con la mayor rapidez posible.

Ya han sido citados los beneficios que pueden obtenerse de los programas de coaching para la organización y los individuos, Whitmore explica cómo se generan estos beneficios de forma específica en las empresas. Podemos ver en el siguiente gráfico como los principales beneficios que genera son desempeño y responsabilidad que pasamos a desglosar en distintos componentes.

Figura 4.1.: La gestión mediante el coaching

Fuente: Elaboración propia según Withmore (2016)

Desempeño

En primer lugar, al hablar de desempeño nos referimos a ejecutar las funciones que se requieren de la persona, pero si hablamos de mejorar el desempeño mediante coaching nos encaminamos hacia que la persona vaya más allá de lo que se espera de ella, significa establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros. Usar el coaching para mejorar el desempeño en uno mismo, en las otras personas y en los equipos es simple y directo, siempre y cuando se acepten plenamente sus principios fundamentales. El cambio comienza con la adopción de un estilo de coaching ejecutivo.

Sin embargo, incluso los gerentes que usan ampliamente el coaching pueden fracasar si se centran solo en el mejoramiento del desempeño. Junto con la mejora del desempeño hay que relacionar los otros tres términos que van estrechamente unidos y deriva en la mejora del desempeño, la autonomía, el aprendizaje y por último la satisfacción y placer.

La autonomía es la capacidad de los empleados para auto-gestionar su trabajo. Si el empleado tiene mayor autonomía aporta beneficios positivos tanto a nivel individual como a la sociedad en su conjunto. Cuando los miembros del personal tienen la libertad de acercarse a sus puestos de trabajo de una manera que se adapte a su personalidad y habilidades se motivan más a trabajar más e invertir más energía e interés en cada proyecto.

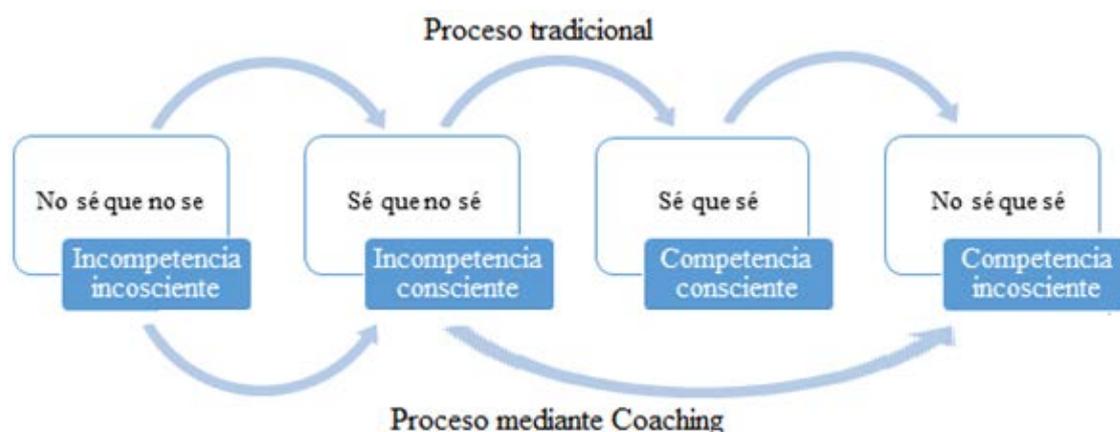
Cuando un empleado toma conciencia adquiere conocimiento de sus objetivos y de sus aspectos a mejorar reflexionando sobre ellos, lo que conlleva a desarrollar acciones

desde este conocimiento real generando unos resultados de mayor calidad (output), que si simplemente hiciese lo que se le ordenase o si las evaluaciones del gerente no son entendidas.

El aprendizaje supone incrementar o disponer de nuevas capacidades, practicar nuevas acciones, o puede ayudar a aumentar el nivel de acción efectiva, las acciones que se venían realizando se hacen de manera más efectiva. Mediante el coaching el aprendizaje va más allá de transmitir información y conocimiento, se dice que se aprende en acciones, en aprender a actuar ante cualquier situación en la vida. Se promueven cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de actuar para poder conseguir las metas propuestas, podemos decir que desbloquea el potencial de las personas, mejorando así su rendimiento.

El aprendizaje es un proceso que nos lleva de la incompetencia a la competencia. Se proponen cuatro etapas de aprendizaje

Figura 4.2.: Etapas del aprendizaje



Fuente: Elaboración propia según Withmore (2016)

Incompetencia inconsciente: no sé lo que no sé. Somos incompetentes, pero no nos preocupa. Ni siquiera sabemos que somos incompetentes porque la actividad en cuestión no significa nada para nosotros. No nos importan las habilidades ni las técnicas necesarias.

Incompetencia consciente: ahora sé lo que no sé. Cuando empezamos a aprender una nueva habilidad o forma de estar en el mundo, comprobar cuántas cosas no sabemos puede resultar abrumador. Puede incluso llegar a asustarnos. Mucha gente deja de aprender en esta fase y abandona. Es una fase extraña, porque nos centramos con toda intensidad en cada detalle de cada acción o de cada componente de lo que estamos aprendiendo.

Competencia Consciente: sé lo que sé. En algún momento del proceso, nos empezamos a dar cuenta de que hemos alcanzado cierto nivel de dominio, al menos en algunos aspectos del reto en cuestión. Puede que no seamos expertos aún, pero tenemos cierta experiencia, hasta que nos encontramos con la siguiente cosa que no sabemos hacer y entonces, volvemos a tropezar, volvemos de nuevo a la fase de incompetencia consciente: otra área que dominar. A medida que nos hacemos más hábiles en una

determinada área, nuestro ciclo rueda a menudo entre las fases 2 y 3, entre incompetencia consciente y competencia consciente. La mayor parte de nuestro aprendizaje se desarrolla yendo de una fase a otra una y otra vez.

Competencia Inconsciente: no sé qué lo sé. A veces se le llama “estado del *fluir*”. Hemos interiorizado el conocimiento de esa habilidad hasta tal punto que ni siquiera sabemos que lo tenemos.

Sin embargo, cuando el aprendizaje es mediante el coaching el proceso puede ser mucho más rápido. Se trata de no pasar por la fase de competencia consciente, sino de pasar de la incompetencia consciente a la competencia inconsciente. La forma de hacerlo así es no intentar perfeccionar lo aprendido, no intentar hacer algo bien durante todo el tiempo conscientemente. Al adquirir la competencia conscientemente se mejora el rendimiento, pero también las personas se exigen hacerlo adecuadamente, en lugar de registrar lo que se hace simplemente sin emitir juicios, simplemente observando lo que ocurre. Por tanto, pasando por las cuatro fases el aprendizaje es más lento porque la voz interior y los juicios de la persona puede llevar a generar presión y costará más llegar a hacer lo aprendido de forma automática.

Por último, mediante la mejora en el desempeño se genera satisfacción y placer. “A medida que somos más conscientes de los sentidos, de las sensaciones cotidianas y ordinarias pasan a ser, literalmente, extraordinarias” (Whitmore, 2016). La satisfacción y el placer se obtienen cuando experimentamos un aumento de nuestro potencial. Cada vez que emprendemos algo que nunca antes habíamos tenido el coraje de hacer nuestros sentidos alcanzan niveles más altos de percepción, acentuados por el flujo de adrenalina, por tanto, podemos decir que el coaching actúa en forma directa sobre los sentidos.

Responsabilidad

Como segundo bloque que los beneficios que el coaching aporta a las organizaciones vemos que aumenta la responsabilidad de los trabajadores. Esta responsabilidad genera a su vez potencial para desarrollar en el empleado, seguridad en sí mismo y motivación.

El aumento del potencial se logra gestionando con un estilo centrado en el desarrollo personal, en lugar de la gestión tradicional en la que el control impide fomentar la autoestima de los subordinados, dar órdenes limita el potencial de estos y niega la capacidad de elegir. Sin embargo, a través del coaching, se trabaja sobre los valores de la persona, alineando los valores y el propósito de la persona con los de la organización. Por un lado, la persona entenderá mejor su rol en la organización y la repercusión de su trabajo, y por otro apreciará que sus logros no solo satisfacen a los directivos y a la organización, sino que le harán sentirse auto-realizado porque son acordes con sus valores personales.

A su vez, la mayor responsabilidad de su trabajo incrementará también su autoestima. En primer lugar, cuando el jefe se centra en su zona de excelencia, hará que su confianza en sí mismo aumente suprimiendo sentimientos como el miedo a hacerlo mal, y por tanto aumentará su rendimiento. Por otro, al delegar en los empleados una

mayor responsabilidad, es un acto que por el simple hecho de que el jefe confié en ellos, generará un incremento de la confianza en ellos mismos.

Para ver cómo se desarrolla la motivación mediante el coaching hemos de volver a la psicología humanista, en concreto a la pirámide de Maslow. Este autor fue el pionero de la ola de pensamiento psicológico más optimista, que todavía está en vías de desplazar al conductismo como modelo preferido de los seres humanos. El optimismo psicológico es fundamental si estamos dispuestos a adoptar el coaching como el estilo gerencial del futuro. El estado más elevado de Maslow es la persona que se realiza mediante el esfuerzo propio, cuando las necesidades de estima han sido satisfechas y el individuo ya no está motivado por la necesidad de afirmarse a sí mismo y a los demás. Llamó a esto «autorrealización», a diferencia del término «autorrealizado», que implicaría que el individuo ya ha llegado donde quería. Maslow considera el proceso como un viaje interminable. Cuando hablamos de coaching organizacional, las personas tratarán de ocuparse en aquellas actividades que les ayuden a satisfacer sus necesidades, mediante el trabajo. Sin embargo, cuanto más se adapten los sistemas de motivación a los niveles de necesidades de aquellos que se intenta motivar, más felices serán.

Si los empleados sienten que tienen capacidad de elección y autonomía, no verán los resultados de su trabajo como resultados para la organización únicamente, sino que serán producto de su desarrollo personal, de su esfuerzo y su superación y que además de contribuir a la empresa, contribuyen a su interés de mejorar para llegar a una meta, que como se ha dicho con anterioridad, debe estar alineada con sus valores, lo que generará en el empleado un aumento de su motivación en el trabajo.

Withmore concluye su estudio con que la suma de todos los factores arriba descritos genera en las organizaciones: mayor productividad, mejor comunicación, mejores relaciones laborales, calidad de vida en el lugar de trabajo o mayor reconocimiento y mejor atención al cliente

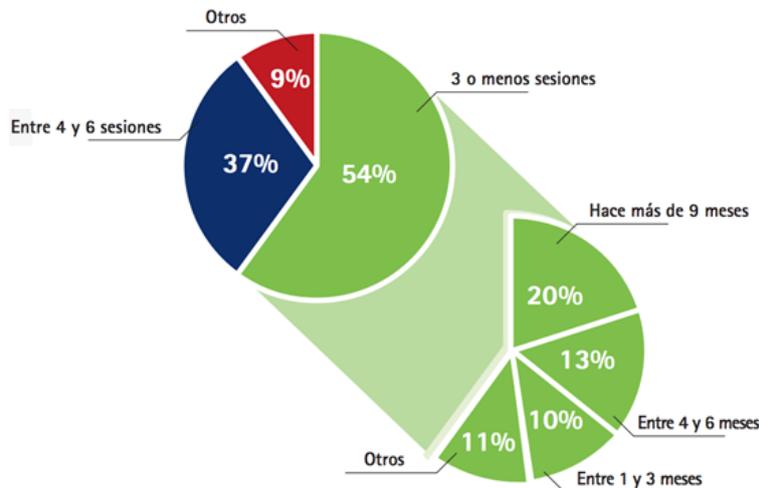
4.2. Estudio del impacto del coaching en personas y organizaciones

Analizaremos un estudio realizado por Augere⁹ a directivos de diferentes empresas, en total alrededor de 170, que habían formado parte de un proceso de coaching en el año 2013.

El estudio, tiene como objetivo cuantificar el impacto a nivel profesional y personal y el retorno de la inversión para la organización de los procesos de coaching. A continuación, se pueden ver los diferentes aspectos estudiados y sus resultados.

⁹ Augere es una consultoría destinada a impulsar la investigación, el desarrollo y la innovación en el ámbito del liderazgo y del coaching para mejorar la calidad de vida de las organizaciones desde una perspectiva humanista. Augere Foundation es una referencia en la formación y el desarrollo del liderazgo y del coaching de directivos, coaches y profesionales interesados en el desarrollo personal y profesional.

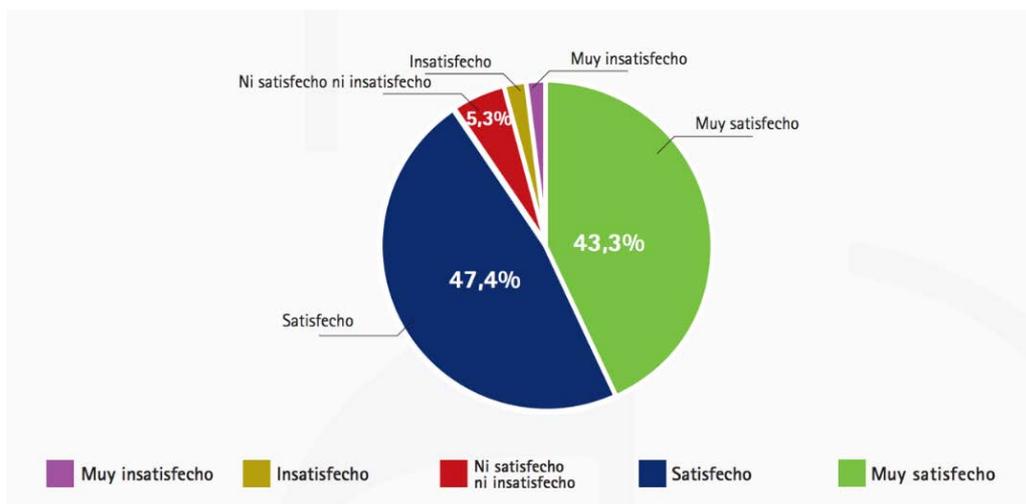
Figura 4.3.: Número de sesiones de Coaching recibidas



Fuente: Augere (2013)

Según el estudio, un 54% ha recibido tres sesiones o menos, mientras que un 37% ha recibido entre cuatro y seis sesiones. Entre aquellos que han recibido tres o menos vemos que la mayoría las recibió hace más de nueve meses, mientras que solo un 10% de los encuestados ha recibido una sesión de Coaching hace entre uno y tres meses. Estos datos podrían mostrar una tendencia hacia no recibir sesiones de Coaching constantes y a realizar un número no muy elevado de sesiones lo cual contrasta con los datos recopilados en el marco teórico donde apuntábamos que la duración media de un proceso de Coaching es de entre tres y seis meses con sesiones semanales, esto nos llevaría a pensar que la mayoría de los encuestados no han concluido el proceso en su totalidad.

Figura 4.4.: Satisfacción global con el proceso de Coaching

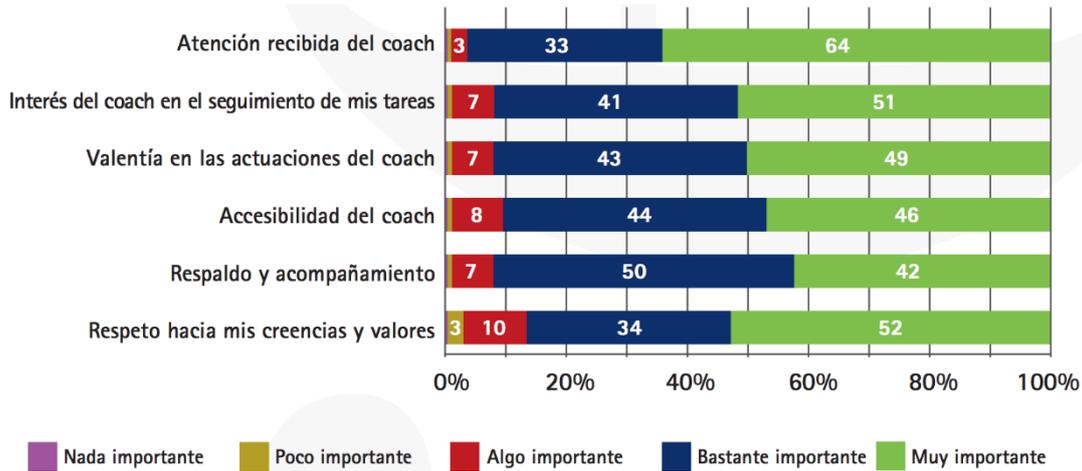


Fuente: Augere (2013)

El estudio determina que la evaluación media del grado de satisfacción del proceso de coaching por parte de los encuestados es de 4,28 en una escala del 1 al 5. Del total de encuestados, el 43,3% se muestra muy satisfecho con el proceso y el 47,4% satisfecho, en contraposición nos encontramos con aquellos que dan una baja evaluación al proceso, un 4% de los encuestados está insatisfecho o muy insatisfecho.

De este gráfico podríamos decir que la tendencia es a valorar positivamente los resultados de las sesiones.

Figura 4.5.: Importancia que los ejecutivos dan a aspectos clave del coaching

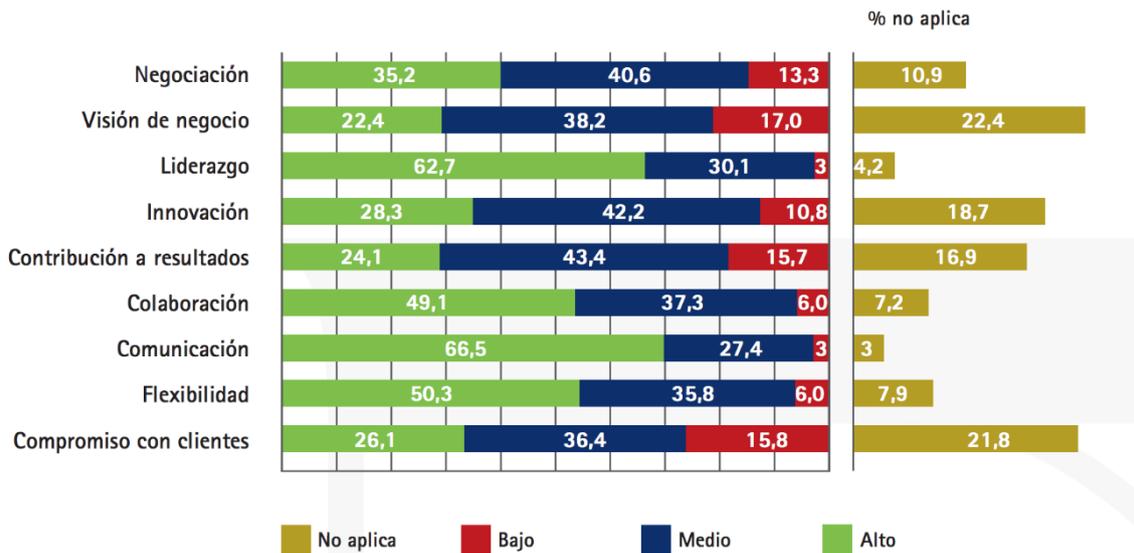


Fuente: Augere (2013)

Otro de los aspectos que se evalúan en el estudio es la importancia que los ejecutivos dan a aspectos clave del coaching. Nos encontramos que el aspecto más valorado de las sesiones es la atención recibida por el coach, por esta razón es necesario que cuando un directivo decida contratar los servicios de un coach se asegure de que es un profesional formado en la materia y con los certificados pertinentes. El segundo aspecto clave que se destaca como muy importante es el respeto hacia los valores de coachee, es por ello que el coach no valorará de manera subjetiva a la persona, sino que se limitará a ayudarlo en el proceso de consecución de sus metas, la importancia de este aspecto la vimos en el capítulo segundo.

Otro de los aspectos a destacar es el interés del coach en el seguimiento de las tareas. Como hemos visto anteriormente en el capítulo segundo, uno de los puntos primordiales en el proceso de Coaching son las tareas que se encomiendan al coachee y vemos según este estudio que es un aspecto fundamental para que la persona que recibe el Coaching lo valore positivamente.

Figura 4.6.: Impacto del Coaching en las competencias profesionales



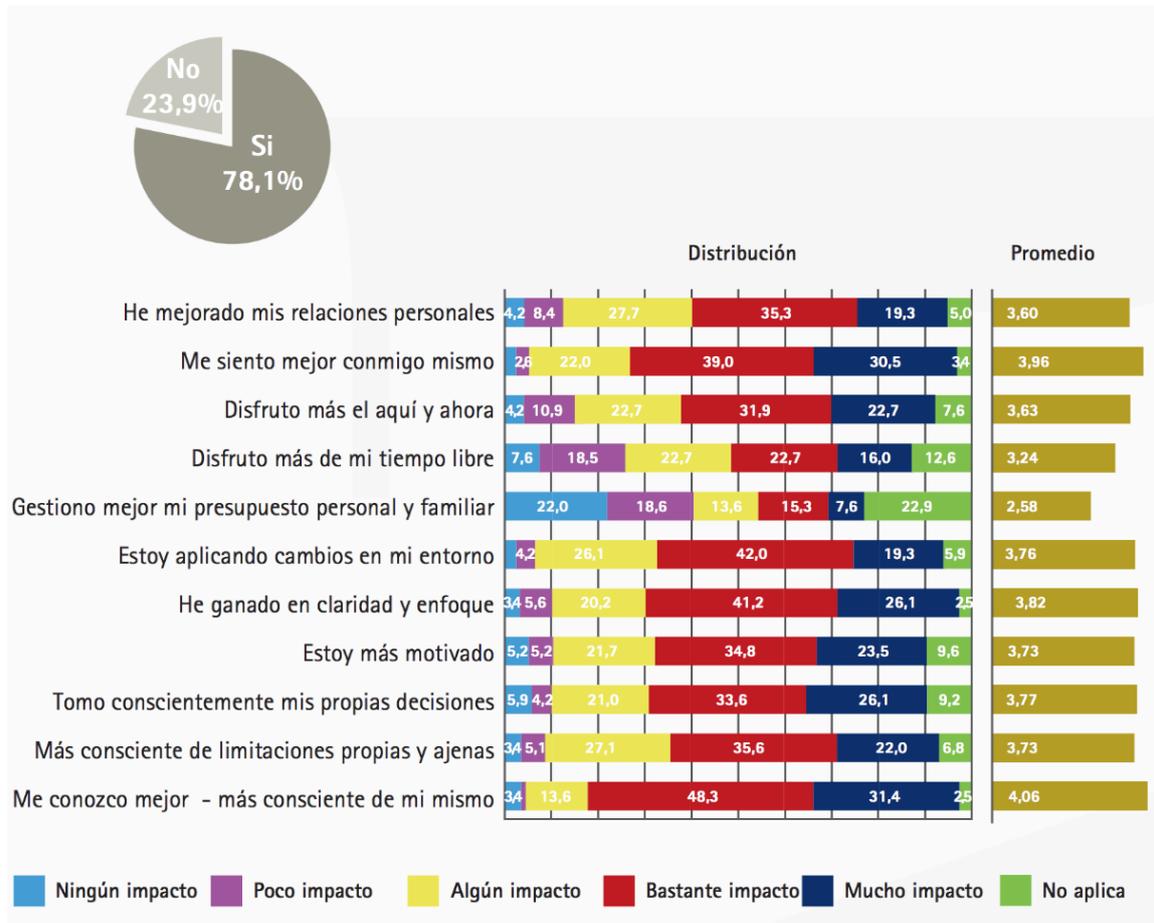
Fuente: Augere (2013)

El estudio de Augere Foundation también pregunta a los participantes en sus procesos de coaching sobre el impacto de éstos en sus competencias profesionales, entre las cuales nos encontramos con competencias clave en los puestos de dirección de cualquier empresa, como pueden ser el liderazgo, la comunicación o la colaboración. El 62,7% de los encuestados destacan el alto impacto del coaching en el liderazgo, el 66,5% valora el alto impacto en la comunicación y el 50,3% en la flexibilidad, son las tres competencias en las que los participantes consideran que el Coaching les está ayudando.

Destacar también de este gráfico que los participantes tienen una tendencia a valorar positivamente todas las competencias. Vemos que la competencia en la que menos consideran que el Coaching ha sido de ayuda es el compromiso con los clientes, un 15,8% consideran que las sesiones no han sido de ayuda en este sentido. En el lado contrario, solo un 3% de los encuestados creen que el Coaching no ha sido de ayuda para el liderazgo y la comunicación.

De este gráfico extraemos una visión positiva hacia las sesiones ya que la mayoría de los participantes cree que se han mejorado sus competencias en general. Haciendo hincapié en el marco teórico del documento, vemos como todas las competencias analizadas en el estudio son básicas para cualquier responsable de la gestión del talento de una empresa.

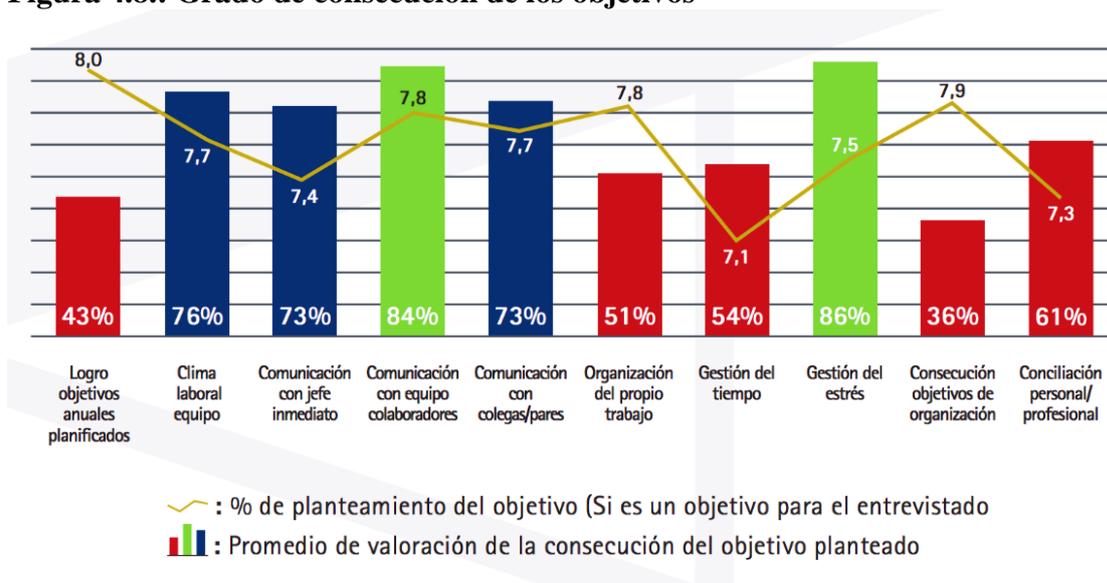
Figura 4.7.: Impacto del Coaching en la vida personal



Fuente: Augere (2013)

En cuanto a si los participantes consideran que el Coaching ha influido en su vida privada, el 78,1% ha notado un impacto de los procesos de coaching en su vida personal. Entrando en detalles, el coaching ha tenido un mayor impacto en el conocimiento de uno mismo, sentirse mejor con uno mismo, ganar en claridad y enfoque y tomar conscientemente decisiones. Solamente un 23,9% creen que no ha tenido impacto positivo en su vida privada.

Si vemos los promedios, según una escala del 1 al 5, donde 1 es ningún impacto y 5 es mucho impacto, todas las variables obtienen más de la mitad de la puntuación, siendo la gestión del presupuesto personal y familiar el menos valorado de todos.

Figura 4.8.: Grado de consecución de los objetivos

Fuente: Augere (2013)

Finalmente, se analiza la consecución de los objetivos planteados antes de iniciar el proceso de coaching. La media otorgada por los encuestados es de 7,62 y la mayoría de las valoraciones sobre la consecución de objetivos oscilan entre un 7 y un 8. Se trata de una valoración muy relevante, ya que como determina el mismo estudio, la mayoría de los encuestados finalizó el proceso de coaching hace más de 9 meses.

4.3. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas

Esta investigación realizada en el año 2009 y financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional¹⁰ y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio tenía como objetivo conocer si la aplicación del coaching a un conjunto de directivos facilitaba la implantación de planes de mejora y la adopción de medidas concretas en empresas que habían solicitado recibir asesoramiento sobre la gestión de sus organizaciones y la forma de mejorar su actividad empresarial.

En este estudio se realizaron diagnósticos estratégicos que servían de base para la puesta en marcha de nuevos modelos de gestión de cada negocio mediante un conjunto de recomendaciones a aplicar en base a las carencias detectadas.

En la investigación se siguió el siguiente planteamiento con dos grupos diferentes de empresas:

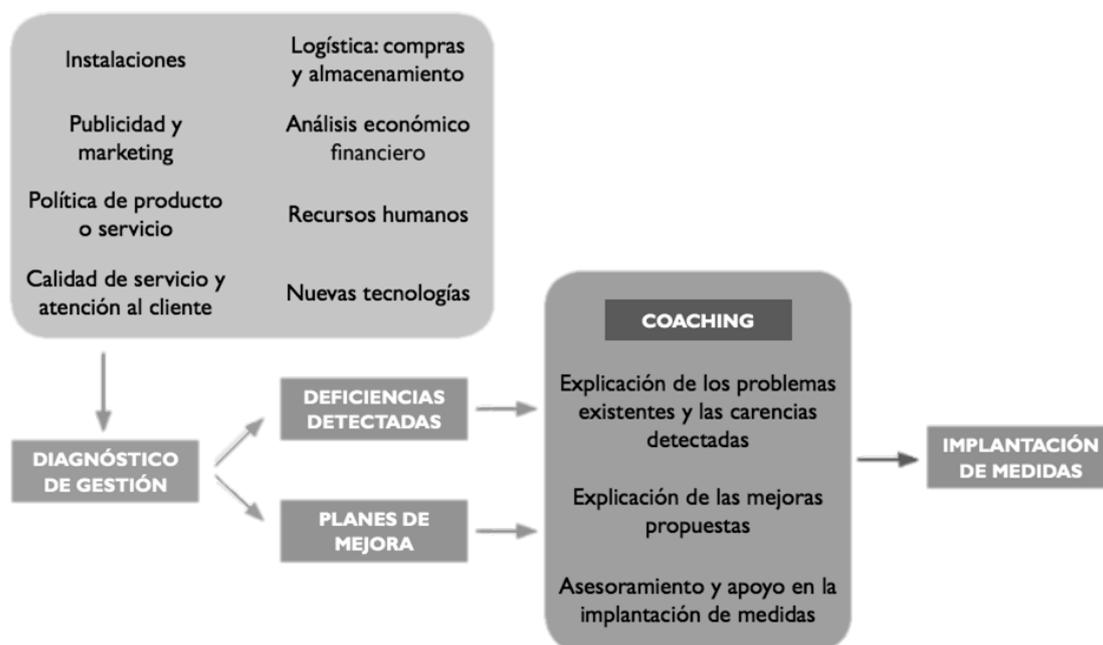
¹⁰ En adelante FEDER

Figura 4.9.: Esquema del estudio

Fuente: FEDER (2009)

Se eligió una muestra de cuarenta empresas dividida en dos grupos de estudio, ambos grupos seguían el mismo procedimiento, primeramente, se realizó un estudio de la gestión de la empresa y se diagnosticó la situación. Tras este primer paso se presentó a los directivos de la empresa un plan de mejora. En la última fase del estudio al primer grupo de empresas se les presentó un informe con los puntos a tratar seguido de un plan de asesoramiento por un coach profesional mientras que en el segundo grupo de empresas no se siguió el asesoramiento mediante el coaching, el proyecto finalizaba con la entrega del informe que recogía el diagnóstico y las medidas de mejora propuestas. La mayoría de los encuestados en ambos grupos de empresas coincidían en que habían intentado aplicar cambios para modificar los sistemas de gestión anteriores.

Para establecer el diagnóstico de cada empresa, el procedimiento seguido se basaba en el análisis de las diferentes áreas troncales de la gestión de cada empresa y en la detección de aquellos factores que incidían favorable o desfavorablemente en la organización, se puede ver el desglose en la siguiente figura.

Figura 4.10.: Esquema de la metodología aplicada

Fuente: FEDER (2009)

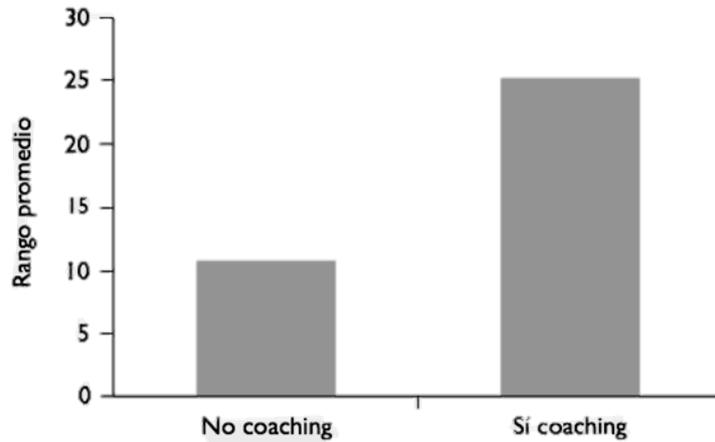
Se analizaron los diferentes departamentos de las empresas para detectar las deficiencias existentes, así, con la información recopilada se propusieron una serie de actuaciones, recogidas en los planes de mejora. En las empresas asistidas con el programa de coaching, se realizó una labor de asesoramiento donde coach experto en gestión empresarial explicaba de manera individualizada a cada gerente los problemas y carencias detectados y el plan de acción propuesto, realizando un apoyo práctico para la implantación efectiva de las medidas establecidas en base a los recursos disponibles.

En el grupo con apoyo de un coach, debido a estos tres meses de asesoramiento y a las sesiones de coaching los directivos prestaron especial atención a la necesidad de modificar comportamientos desarrollados en base a la costumbre y que resultaban desfasados. Otro aspecto importante de sus actuaciones fue el énfasis dado al componente emocional, imprescindible para lograr la modificación de actitudes y conductas y lograr así realizar los cambios propuestos. Finalmente, realizaron una fuerte labor de motivación mediante una intensa interacción con los directivos, haciéndoles partícipes activos de todo el proceso.

Para analizar el nivel de aplicación de medidas de mejora, se diferenciaron cinco tipos de medidas en virtud del nivel de dificultad, distinguiéndose entre medidas dirigidas a cambios estructurales, de gestión, de atención al cliente, de recursos humanos o de adaptación a las nuevas tecnologías.

Antes de entrar en el grado de aplicación de las medidas propuestas se hizo un cuestionario sobre la comprensión de las mismas, que podemos ver en la siguiente figura.

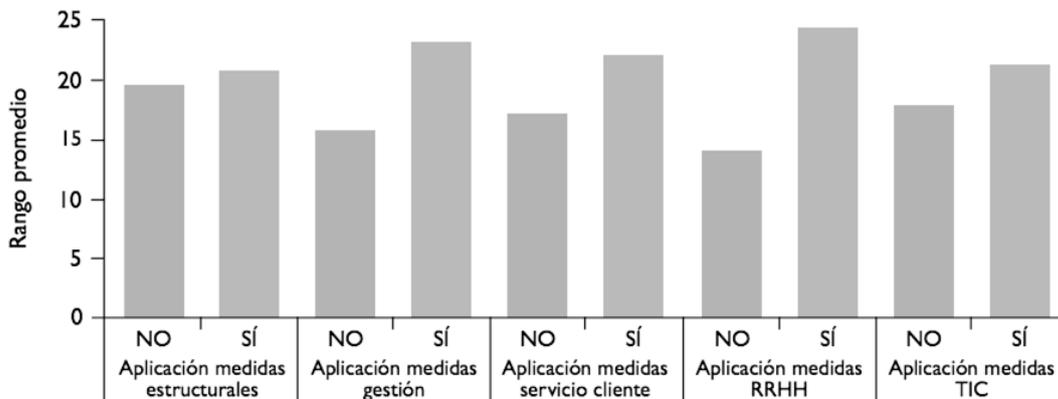
Figura 4.11.: Comprensión de las medidas propuestas



Fuente: FEDER (2009)

Vemos que, con ayuda del coach, los directivos han comprendido mejor las propuestas que les entregaron. Vemos en la siguiente figura cual fue el grado de aplicación de las medidas propuestas.

Figura 4.12.: Aplicación de las medidas de mejora propuestas



Fuente: FEDER (2009)

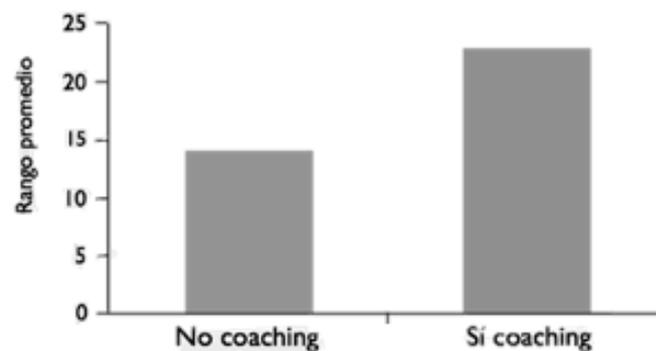
Respecto al efecto del coaching sobre la puesta en marcha de las medidas de mejora propuestas, se aprecia una mayor aplicación en las medidas dirigidas a mejorar las áreas de gestión (administrativa, financiera y comercial), de atención al cliente y de recursos humanos, mientras que las medidas que afectan a cambios estructurales o a aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el nivel de aplicación no viene influenciado por la participación en el mencionado programa.

La efectividad del coaching a la hora de adoptar las medidas propuestas en los ámbitos de gestión, servicio al cliente y gestión de recursos humanos, se debe a que los directivos asesorados mediante esta técnica se encontraban más motivados con el proceso y lograron una mayor comprensión de las medidas a aplicar gracias al asesoramiento

personalizado que el grupo de directivos que sólo recibió los informes de las auditorías, teniendo que analizar por sí mismos las conclusiones y resultados y llevar a cabo las actuaciones de mejora propuestas sin ningún tipo de ayuda en su aplicación.

Sin embargo, en la aplicación de medidas relacionadas con cambios estructurales y el uso de nuevas tecnologías, las diferencias no fueron significativas entre ambos grupos. Este resultado es bastante coherente y esperado debido al considerable esfuerzo económico y organizativo que suponen las medidas del primer tipo, así como al poco impacto que para empresas de reducida dimensión tienen las del segundo tipo. En ambas clases de medidas la acción de los coaches no ha logrado modificar significativamente las actitudes de los directivos y, aunque la información adicional de tipo cualitativo proporcionada por los coaches demuestra que en la mayoría de las ocasiones los directivos comprendían la importancia y necesidad de poner en marcha las acciones propuestas, la falta de recursos o el tiempo necesario para amortizar las inversiones ha tenido un peso mayor a la hora de tomar las decisiones en estos dos ámbitos.

Figura 4.13.: Grado de satisfacción



Fuente: FEDER (2009)

En cuanto al grado de satisfacción de los directivos, vemos que, en el grupo de empresas asesoradas con un coach, el seguimiento personalizado y la atención individualizada que los coaches prestaron a los directivos, esforzándose en trabajar el componente emocional para eliminar la resistencia hacia los cambios planteados dieron sus frutos, logrando en el colectivo asesorado un mayor nivel de satisfacción con el proceso seguido.

Finalmente, la satisfacción de los directivos, pese a ser una variable importante por sus efectos en el éxito del proceso, es un indicador indirecto de la eficacia del coaching, aspecto que debe ser considerado en futuras investigaciones para incluir otros parámetros de medida menos subjetivo.

4.4. Otros estudios

Un estudio de la revista *Public Personnel Management* señala que, si comparamos el impacto de la formación con y sin asesoramiento de un coach, la formación, sola, contribuía a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con coaching incrementaba dicha productividad en un 88% (*Public Personnel Management*, 1997).

Un estudio elaborado por *MetrixGlobal* en 2001 a empresas del *Fortune 500*¹¹ resaltó un retorno de la inversión del 529% y un significativo beneficio intangible para el negocio, además de otras mejoras adicionales para la organización en conjunto como mejora en la productividad, en la calidad del trabajo, fortaleza organizacional, mejor servicio al cliente, reducción de quejas del cliente, retención de ejecutivos que recibieron coaching, entre otros. Según el mismo estudio, los ejecutivos que recibieron coaching mejoraron en la relación con los supervisores inmediatos, el trabajo en equipo, la relaciones con sus iguales, la satisfacción laboral y la reducción de conflictos entre otros factores.

Por otro lado, *Bayon et al.*, (2006) apoyándose en distintos estudios señala que solo el 16% de los empleados que reciben coaching prevén cambiar de trabajo el próximo año, frente al 35% de los empleados que no lo reciben y que, a la hora de elegir una empresa, el factor que mayor peso tiene para una persona es tener posibilidades de desarrollo.

Los impactos más significativos del coaching que citaron los encuestados fueron, sobre todo, la productividad (un 60% de los encuestados) y la satisfacción del empleado (el 53%) el resultado del trabajo (un 30%) y su calidad (un 40%). El 20% de los encuestados identificaron beneficios financieros derivados del aumento del resultado del trabajo.

Otro estudio, realizado por la empresa *Manchester Inc.* reveló que las compañías que dieron coaching a sus directivos obtuvieron mejoras sustanciales en productividad, calidad, fortaleza organizativa, servicio al cliente y beneficio para el accionista. Además, recibieron menos quejas de los clientes y consiguieron retener mejor a sus directivos, que previamente habían recibido coaching. Estas compañías obtuvieron una recuperación media de 5, 7 veces la inversión inicial en un programa de coaching para directivos o, lo que es lo mismo, amortizaron más de 100.000 dólares (*Bayon et al.*, 2006).

Por tanto, a pesar de los numerosos beneficios que puede aportar un programa de coaching, tanto a nivel profesional, personal y para la organización, en la actualidad, existe una gran dificultad para medir la eficacia, los resultados de los programas de coaching y el impacto en los beneficios empresariales.

Por un lado, porque muchos de los indicadores como las actitudes de las personas (mayor motivación, mayor satisfacción personal, mejor calidad de vida) son difíciles de cuantificar en términos monetarios y, por otro, porque es complejo aislar los factores de

¹¹ La lista *Fortune 500* (en español *Riqueza 500*) es una lista publicada de forma anual por la revista *Fortune* que presenta las 500 mayores empresas estadounidenses.

esta intervención de otros elementos internos y externos que pueden afectar a los beneficios de la organización.

Sin embargo, los resultados de los programas de coaching como otros tipos de formación deben medirse para asegurarse de que esta actividad está siendo rentable para la empresa ya que, si el programa no es implantado a las personas adecuadas, o el coach no está realmente capacitado para entender también la cultura de la organización, los programas de coaching no serán efectivos.

4.5. Medición del Retorno sobre la Inversión del coaching

Ligado con lo anterior, otra forma de medir la efectividad de las acciones de coaching es calcular el retorno de la inversión del programa.

Para llegar al Retorno sobre la Inversión, también conocido como ROI, del coaching deben tenerse en cuenta solo tres componentes: los beneficios, el impacto del coaching en el beneficio y los costes del programa. Sin embargo, el problema de su medición radica en llegar a la estimación del impacto del coaching en el beneficio, porque existen muchos factores internos y externos que pueden influir en los beneficios, los cuales deben aislarse para que el cálculo sea preciso.

Existen diferentes autores que han desarrollado formas de llegar al ROI del coaching. Expondremos en este capítulo la teoría de la autora O' Neill (2005), quien explica la forma de llegar al retorno de la inversión siguiendo cinco pasos mediante un ejemplo.

Primer paso

Se basa en preguntar al coachee sobre tres indicadores que quiere trabajar y mejorar. Mary O'Neil identificó tres valores genéricos de todos los procesos para poder llegar al cálculo final, los cuales son:

- Describir un plan de resultados sobre los objetivos marcados por los directivos y que se van a desarrollar por la empresa.
- El liderazgo que los directivos deben aplicar, se puede decir también que es la mejora de su capacidad para liderar.
- Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo.

El análisis de estos tres puntos provee una serie de inputs decisivos para cualquier empresa sobre los cuales se va a medir la rentabilidad del proceso.

Segundo paso

El segundo paso el objetivo es desglosar estos tres conceptos expuestos anteriormente hasta que sean específicos. Una vez que O'Neil llega a los valores más específicos, la autora elige aquellos que sean medibles y estén interrelacionados.

Mediante este proceso obtendremos una serie de valores que son medibles cuantitativamente, lo que nos ayudará a llegar al binomio coste-beneficio. A continuación, exponemos este desglose.

Mejorar la participación en los resultados del negocio del equipo

Este primero objetivo es el que más se puede desglosar debido a su complejidad en una organización. Para llegar a los valores medibles, O'Neil divide el objetivo en cuatro conceptos: dinero, tiempo, calidad y cantidad. Y de estos extrae diferentes valores.

Tabla 4.1.: Mejorar los resultados del negocio

DINERO	TIEMPO	CALIDAD	CANTIDAD
Aumento de Ventas	Menos duración del proyecto	Cumplir con la normativa de calidad	Incremento de la producción
Aumento de los ingresos	Menor tiempo de producción	Menor número de productos defectuosos	Mayor número de clientes
Aumento del beneficio	Menos tiempo por trabajo	Mayor satisfacción de los clientes	Reducción de los inventarios
Reducción de los descuentos	Menor tiempo de aprobación		Mayor cuota de mercado
Menos costes de producción	Menor tiempo de inactividad		

Fuente: O'Neil (2005)

Como vemos en la tabla, dependiendo de que concepto queramos medir la empresa tendrá más opciones. En cuanto a términos monetarios, casi todos los valores son cuantitativamente medibles, como el aumento en las ventas, del beneficio o minorar los costes de producción. En cuanto a calidad, los valores son más difícilmente cuantificables, para la empresa es complicado otorgar un valor a cumplir con la normativa de calidad o satisfacer mejor a los clientes.

Mejorar la capacidad de liderar

Este objetivo tiene menos desgloses que el anterior, la autora lo divide en los siguientes conceptos:

Tabla 4.2.: Mejorar la capacidad de liderar

Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo	Asegurar la comprensión de su equipo de los objetivos	Ganar el compromiso del equipo con la organización
Dar retroalimentación correctiva	Reconocer los logros	Fomentar el debate y la solución de problemas

Fuente: O'Neil (2005)

Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo

Por último, este objetivo se puede dividir en varios conceptos al igual que los anteriores, estos son:

Tabla 4.3.: Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo

Mayor calidad de comprensión del equipo	Saber dar opiniones y plantear problemas
Mayor proactividad	Gestión de conflictos

Fuente: O'Neil (2005)

Para continuar con la obtención del ROI del proceso de coaching en el ejemplo descrito habrá que elegir las variables a relacionar entre los tres objetivos, vemos las elegidas en la siguiente tabla.

Tabla 4.4.: Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo

Mejorar los resultados del negocio	Mejorar la capacidad de liderar	Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo
Lograr la meta de ingresos	Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo	Mayor calidad de comprensión del equipo
Conseguir el proceso de venta en el periodo fijado	Ganar el compromiso del equipo con la organización	Gestión de conflictos
	Fomentar el debate y la solución de problemas	Mayor proactividad del equipo

Fuente: O'Neil (2005)

Tercer paso

El tercer paso es preguntar al coachee otros factores internos y externos que pueden afectar a la consecución de los factores elegidos.

Tendremos en este punto variables internas que beneficien la consecución de los objetivos y otras que resten probabilidad de éxito. Por ejemplo, tener personas en el equipo personas cualificadas que entienden los retos a los que se enfrentan será un factor interno que beneficie la consecución de beneficios, mientras que, si los ejecutivos más altos de la organización toman decisiones que disminuyen la capacidad y el poder del coachee será un factor interno que reste probabilidad de éxito a la consecución de los objetivos.

Las variables externas también pueden beneficiar o crear dificultades para la consecución de las metas de los indicadores.

Cuarto paso

El cuarto paso es registrar y evaluar el progreso hacia el logro de los resultados y el cambio en los comportamientos de los tres factores clave en todo el proceso de coaching.

Quinto paso

Por último, el quinto paso, es realizar entrevistas tanto a los componentes del equipo como al coachee para reflexionar sobre:

- Identificación de los resultados finales y evaluación de las interconexiones o sinergias creadas a partir de la mejora de líder del equipo y comportamientos en los resultados del negocio.
- Identificación los resultados en términos monetarios y otras medidas que se utilizan normalmente en la organización.
- Recordar las variables internas y externas significativas que han impactado en los resultados de negocio.
- Reflexionar sobre el porcentaje del impacto que el coaching ejecutivo ha tenido en los resultados, en relación con otras variables.

En esta última fase, O'Neill explica que las personas que están muy satisfechas con el programa, suelen decir siempre 100% y que sin los programas de coaching no habrían conseguido sus metas. Sin embargo, el coach debe asegurarse de que el porcentaje del impacto del coaching en los beneficios sea real y hacer que tomen conciencia sobre las demás variables que también han influido en la consecución de los objetivos.

En el ejemplo expuesto, los objetivos propuestos fueron alcanzados y se pudieron observar otros beneficios, los cuales vemos en la siguiente tabla.

Tabla 4.5.: Resultados tras el proceso de coaching

Mejorar los resultados del negocio	Mejorar la capacidad de liderar	Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo
Lograr la meta de ingresos: Entre un 6% y un 14% más	Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo	Conseguir una mayor proactividad del equipo: hacían reuniones sin su líder
Conseguir el proceso de venta en el periodo fijado	Ganar el compromiso del equipo con la organización	Gestionar los conflictos
	Aumento del apoyo del jefe	Mayor calidad de comprensión del equipo
	Fomentar el debate y la solución de problemas	Equipo autónomo, podían continuar en ausencia del líder
	Promoción a otra posición de liderazgo	Elegidos como: “Equipo del año”

Fuente: O’Neil (2005)

El porcentaje de impacto del coaching ejecutivo que la coachee y su equipo acordaron en las entrevistas fue del 25%, es decir, el crecimiento de las variables que pueden ser atribuidas directamente al éxito del coaching fueron del 25%. Por tanto, teniendo este porcentaje, y los beneficios se calcula el ROI del coaching.

El total de ingresos del ejemplo fue de 244.800.000€, sin embargo, este debe multiplicarse por el 6%, que es la cantidad que consiguieron de más respecto a los equipos que no tuvieron programas de coaching, que es considerado el grupo de control. El resultado adicional, por tanto, que se generó por el grupo en el que se implantaron los programas de coaching fue de 14.688.000€

$$\frac{\text{Resultados de negocio} \times \% \text{ impacto de coaching}}{\text{costes del coaching}}$$

Por tanto, con los datos del ejemplo: $\frac{14.688.00 \times 0,25}{76.025} = 48,30$

El retorno sobre la inversión realizada en los programas de coaching en el ejemplo sería de un 48,30%.

El porcentaje de impacto del coaching ejecutivo es el porcentaje de crecimiento de las variables expuestas anteriormente que puedan ser atribuidas directamente al proceso de coaching. O’Neil plantea que el cliente debe ser capaz de ponerle un valor dinerario a los resultados que se han dado sobre los objetivos iniciales propuestos.

De acuerdo con Palacios (2008) también se pueden conformar otro tipo de indicadores para buscar el ROI del coaching mediante el método descrito anteriormente. Así en su libro añade otras variables que podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 4.6.: Indicadores del ROI según Palacios (2008)

Indicadores financieros	Indicadores de cliente	Indicadores de productividad	Indicadores sobre el personal
Reducción de costes	Satisfacción del cliente	Productividad	Niveles de compensación
Rentabilidad de las acciones	Satisfacción de la organización	Absentismo	Promociones, planes de carrera y desarrollo
	Satisfacción de los equipos-empleados	Reducción de los niveles de estrés	Conciliación de la vida laboral-personal
	Nuevas demandas y peticiones del cliente	Innovación en nuevos productos, servicios y procesos	Mejora del cumplimiento de objetivos
	Volumen e intensidad del coaching	Ratios de nuevas ideas puestas en marcha	Salud
	Incremento competencial de los ejecutivos		Mejora en la comunicación
	Incremento competencial de los equipos de trabajo		Incremento de los procesos de toma de decisiones
			Mejora en los planes de formación y entrenamiento

Fuente: Palacios (2008)

Por último, hay otras formas de llegar al ROI del coaching, por ejemplo, la planteada por Noel M. Tichy, profesor de Management de la Michigan Business School. Este hace uso de la fórmula para hallar el ROI y le otorga unos determinados valores.

$$\frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{costes del programa}} \times 100$$

Para calcular los costes del programa se han de cuantificar los siguientes costes: los gastos del programa, el salario de la persona que recibe las acciones de coaching, los gastos de viaje y alojamiento si los hubiera y la estimación del coste de oportunidad por el hecho de ausentarse en el trabajo

Y, para calcular el beneficio del programa se toman los siguientes valores: valor neto presente de la mejora de las competencias de liderazgo durante dos años, valor neto presente de la mejora de las habilidades grupales durante dos años, valor neto presente de la percepción del negocio de la empresa durante dos años. La suma de estos tres indicadores sería el beneficio de la implantación de las acciones de coaching.

Como vemos este autor no da importancia a las variables que pueden influir en los beneficios y no están relacionadas con el Coaching por lo que el valor del ROI no será exacto al cien por cien.

CONCLUSIONES



En este proyecto fin de grado se han analizado las fases de la Dirección Estratégica y del Coaching ejecutivo, así como los beneficios que representa hacer uso de estas técnicas en las empresas. Finalizamos este documento presentando las conclusiones a las que se han llegado tras el estudio del tema tratado. Estas conclusiones se van a estructurar en dos partes: conclusiones generales, haciendo referencia a la explicación de la Dirección Estratégica y del coaching ejecutivo y conclusiones específicas, en referencia a la aplicación de un proceso de Coaching y sus ventajas en la empresa.

Personalmente, tras realizar este proyecto considero que el coaching puede ser una herramienta muy útil para la resolución de problemas y el enriquecimiento tanto personal como laboral. El aprendizaje y el desarrollo son sus pilares base para que el coachee aproveche las sesiones al máximo. También es imprescindible la actitud del coachee, debe tener intención de cambiar, por lo que debe encontrar el propósito que le lleva a querer conseguir los objetivos del programa. A su vez, debe asumir la responsabilidad del proceso puesto que esto será lo que le llevará a la acción y a conseguir los resultados deseados.

Conclusiones generales

En el primer capítulo del documento vimos la importancia de realizar un Plan Estratégico para cualquier empresa, sea cual sea el tamaño de la misma y el sector al que pertenezca, este deberá estar plasmado por escrito y de manera estructurada para que tenga la mayor efectividad posible.

Vimos el cambio que se produjo desde la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica y las diferencias entre un modelo y otro. Este cambio se produjo por el cambio de un entorno estable para las empresas, donde el proceso directivo estaba estructurado y con proyección hacia el largo plazo, a un entorno inestable donde las empresas tenían que estar dispuestas y preparadas a modificar en cualquier momento objetivos y estrategias.

Analizamos la Dirección Estratégica desde los puntos de vista de diferentes autores, destacamos aquí la definición de los autores Harrison y Caron y la importancia de analizar los entornos externos e internos de la empresa, también añadir la importancia de aplicar esta Dirección Estratégica a todos los niveles jerárquicos y a todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa que añadieron Hax y Majluf a la definición anterior. No olvidarnos de que la Dirección Estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos (Fred, 2010).

El objetivo último de la Dirección Estratégica es lograr un crecimiento sostenido de los resultados empresariales, a través de productos y servicios con valor para los Stakeholders.

Tras analizar las fases de este tipo de dirección, se hizo patente tanto la importancia de planificar el proceso para no dejar nada a la improvisación como de la importancia de cada fase en sí misma.

La primera fase, el análisis estratégico, es importante para orientar a la empresa, determinar hacia donde se quiere ir y hacer a su vez un diagnóstico de la situación del mercado y de la empresa. Esta fase está compuesta por diferentes etapas que son primordiales para cualquier empresa que quiera desarrollar su negocio a largo plazo. Se compone, en primer lugar, por la definición de la misión, la visión y los valores corporativos, y en segundo lugar de la elaboración determinados análisis, el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de PORTER que ayudan a la empresa a hacer un análisis del entorno interno y externo para su posterior agrupación en el análisis DAFO.

La segunda fase definirá la elección de las estrategias competitivas, la definición de la dirección de desarrollo futuro de la empresa, la definición de las formas de crecimiento y la determinación del grado y las vías de internacionalización más convenientes.

Y la última fase es donde la empresa elegirá la estrategia que quiere implantar, pondrá la misma en marcha y hará por último una evaluación y control de los objetivos.

En el último punto de este primer capítulo analizamos la importancia de gestionar de forma estratégica el talento en las compañías y las cuatro vías de estudio existentes en esta área. Por último, vimos los beneficios de la Dirección Estratégica del talento. Podemos destacar que permite tener a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado, mantener a los mejores talentos en la empresa y contratar a las personas idóneas, esto ayudará a mejorar los resultados de la empresa y mantener un employer branding.

El tipo de formación tradicional no es suficiente para asegurar el éxito de una empresa porque desarrollar personas no significa facilitarles información para que aprendan nuevas técnicas para el desempeño de su trabajo, sino que los individuos seleccionados puedan a través del desarrollo, crear acciones y hábitos que mejoren su futuro dentro de la organización. Para el desarrollo por competencias de personas, las organizaciones llevan a cabo procesos como *Empowerment*, *Mentoring* y *Coaching* (Chiavenato, 2009), lo cual nos lleva al siguiente capítulo del documento: origen y etimología del Coaching.

Durante la última década es cuando el mundo del coaching se ha dado a conocer de forma más amplia y a todos los públicos, tanto enfocado para conseguir objetivos profesionales como personales. Concretamente, el coaching ejecutivo, pretende mejorar aspectos del directivo que desembocan en una mayor efectividad del liderazgo y aumento de productividad de sí mismo y de sus colaboradores, mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos gerenciales.

En la actualidad, las características del mundo empresarial hacen del coaching ejecutivo una herramienta necesaria, fundamentalmente por la alta competitividad existente que genera un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos presentes (conocimientos, tiempo y dinero). Gerentes, directivos y empleados, trabajan bajo presión para conseguir los resultados deseados con los recursos disponibles, para tomar decisiones, para innovar, etc. Este entorno no es el ideal para la naturaleza humana, que responde con disfunciones y alteraciones cuando está inmersa en este tipo de situaciones. En este contexto, el coaching ejecutivo se ha convertido, a lo largo del siglo XXI, en un apoyo fundamental para transformar a las empresas y organizaciones, a través de sus directivos, en equipos de trabajo leales, motivados y comprometidos hacia las metas de la empresa.

Vimos en este capítulo segundo que el Coaching no es una nueva teoría nacida en este último siglo, sino que su origen se remonta a la Grecia clásica con Sócrates y la Mayéutica y su pupilo Patón y los “diálogos de Platón”. A partir de ahí, el Coaching ha ido tomando referencias a lo largo de la filosofía con aportaciones de autores como Nietzsche, Heidegger o Maslow. Será a partir de 1850 cuando se empiece a hablar de Coaching propiamente dicho. Se considera a Gallwey el padre del Coaching con su libro “The inner game of Tennis”.

Se puede definir Coaching como el arte de identificar y gestionar cambios que podemos hacer para alcanzar las metas que deseamos (Jurado, 2015).

Hicimos en este capítulo un repaso de los diferentes tipos de Coaching según el ámbito de aplicación y según el método que se emplea. Es importante aplicar el tipo de Coaching que más se ajuste al cliente, sobre todo cuando hablamos de metodología. Por último, para poder entender el proceso hay que entender ambas figuras participes del mismo, el coach y el coachee, por esto dedicamos un punto para hacer una definición y ver las cualidades de ambos. Destacar aquí que para realizar las labores como coach es necesario un certificado que autentique que la persona tiene los conocimientos necesarios para ejercer la profesión.

Se concluye de la investigación sobre la evolución de la profesión de coach en España, que esta está en pleno auge, ya que el número de personas que se forman en esta materia y el número de coaches certificados ha ido creciendo a lo largo de los años exponencialmente.

Conclusiones específicas

En la segunda parte del documento vimos cómo se estructura un proceso de Coaching desde su inicio.

Es de vital importancia que el coach genere conciencia a través de sus preguntas para facilitar el aprendizaje y el desarrollo, que genere responsabilidad personal y que se sigan todos los pasos del proceso de coaching: fijación de objetivos, estudio de la realidad, generación de opciones, plan de acción y seguimiento del plan de acción. También es imprescindible la actitud del coachee, debe tener intención de cambiar, por lo que debe encontrar el propósito que le lleva a querer conseguir los objetivos del programa. A su vez, debe asumir la responsabilidad del proceso puesto que esto será lo que le llevará a la acción y a conseguir los resultados deseados. Por último, destaco, el auto-conocimiento, es imprescindible que el coachee tome conciencia y reflexione sobre sus creencias y valores, de esta manera, podrá deshacerse de aquellas que limitan su desarrollo y sacar partido a sus fortalezas para conseguir sus metas.

En primer lugar, vimos que es de suma importancia analizar la organización donde se va a implantar el programa y que el coach entienda este análisis para que el proceso se adecue lo máximo posible.

El segundo paso del modelo es planificar todo el proceso, vimos que lo normal en las compañías es seguir el modelo GROW que a su vez es el más utilizado por los coach en todas las áreas del Coaching. Es importante especificar en esta fase la persona encargada de la coordinación del programa, empleados y directivos que se van a formar, objetivos del programa y los métodos de evaluación a utilizar.

Analizamos seguidamente el modelo GROW, cuya traducción es crecer, está estructurado en cuatro diferentes fases secuenciales que deben llevarse apropiadamente a cabo para lograr los resultados esperados. Es una herramienta que se centra, principalmente, en hacer preguntas, formuladas conscientemente por parte del coach a su coachee. Las respuestas que saca el son lo que propicia su proceso de mejora. Analizamos las cuatro fases de este proceso, las cuales son: establecimiento de la meta, estudio de la realidad, opciones y por último el plan de acción. Destacar que todo proceso de Coaching ha de seguir este esquema.

En el siguiente apartado hicimos hincapié en la importancia de las preguntas en el proceso, el coach ha de poder formular preguntas efectivas para poder guiar al coachee en el cambio, son la mejor forma de generar conciencia por parte del coach y de que el coachee se comprometa con el cambio. Existen diferentes tipos de preguntas dependiendo del fin que estas poseen y de la fase en la que se encuentre el proceso. Las preguntas son la herramienta de coaching por excelencia, por eso hablamos de preguntas poderosas, ya que bien formuladas ayudan a provocar cambios en otras personas.

En el último capítulo hicimos un análisis del impacto del Coaching en los resultados empresariales, para ello nos basamos en tres análisis que reflejan los resultados positivos de este proceso, el primero lo reflejo Whitmore en su libro “El método para mejorar el rendimiento de las personas”, el segundo fue realizado por Augere en el año 2013 y por último se utilizó un estudio llamado “Efectividad del coaching en los procesos

de mejora de gestión de empresas” realizado por FEDER y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España en el año 2009.

Del autor Whitmore pudimos concluir que aplicar un proceso de coaching en la empresa genera por un lado mejor desempeño en los trabajadores, que la persona vaya más allá de lo que se espera de ella y por otro lado genera mayor responsabilidad que genera a su vez potencial para desarrollar en el empleado, seguridad en sí mismo y motivación. Dentro de estos dos cambios en los empleados vimos que van ligados otras mejoras como: autonomía, aprendizaje, satisfacción, mayor potencial, seguridad en sí mismo y motivación por el trabajo. Si todos estos factores se suman vimos que la empresa ve en sus resultados: mayor productividad, mejor comunicación, mejores relaciones laborales, calidad de vida en el lugar de trabajo o mayor reconocimiento y mejor atención al cliente.

El segundo de los estudios analizados fue elaborado por Augere en el año 2013, en él se encuestaron a un total de 170 directivos que habían formado parte de un proceso de Coaching. Como conclusiones podemos obtener que hay una tendencia a recibir menos de tres sesiones de Coaching y estas no son constantes en el tiempo y que un 90,7% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con los resultados obtenidos. En cuanto al impacto del Coaching en las competencias, todos los encuestados valoraron que el proceso les había ayudado a mejorar todas las competencias. Por último, en cuanto al grado de consecución de objetivos, la media de valoración es un 7,5 sobre 10.

Por último, vimos que diferentes autores han intentado llegar a una manera de medir el retorno de la inversión, aunque es complicado ya que sus resultados son intangibles.

Después de realizar este trabajo fin de grado concluimos que los programas de Coaching empresarial participan de forma importante en la motivación de los empleados y en la mejora del clima laboral. En cuanto a la retención y al desarrollo del personal con talento de la organización, podemos afirmar que es posible que los programas implantados afecten positivamente la rotación del personal y generen a su vez una mayor cobertura de puestos de dirección con empleados de la propia organización, ya que mejora el desempeño y el compromiso con la misma.

Como conclusión cabe indicar que todo apunta a que el ejercicio del coaching adquirirá gran importancia en un futuro próximo. Los líderes del futuro deberán entrenarse constantemente, utilizando métodos como el Coaching empresarial para que los oriente a cómo deben actuar y a tomar conciencia acerca de conocimiento, opiniones, y juicio de áreas críticas.

Tras analizar el coaching organizacional, podemos afirmar que el coaching es una inversión para la empresa. La presencia de un coach en el ámbito empresarial se está convirtiendo en una de las mejores inversiones, ya que poco a poco las organizaciones están comprendiendo la necesidad de sacar el mayor partido a su capital humano para así conseguir una completa integración de los equipos de trabajo en el entorno corporativo. Es la mejor inversión que podría hacer una organización con visión de crecimiento (Molouny, 2012)

BIBLIOGRAFÍA



LIBROS

Alonso, M.A.; Calles, A. Ma; Gioya, P. (2008). *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados*. Madrid: Síntesis S.A.

Bayón, F.; Cubiero, J.C.; Romo, M.; Sanz, J.A. (2006). *Coaching realmente. Cómo conseguir que los directivos sean mejores... y que lo hagan mejor*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Caneda, M. C. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?*. La Coruña: Netbiblo.

Carril, J. (2008). *Zen Coaching*. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill

Fred, D. (2010). *Administración estratégica*. Pearson educación.

Guerra, J. M. (2011). *Decisiones Estratégicas: Macro administración*. Colombia: Universidad del Norte.

Guerra, L.; Navas, J. (1998). *La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Aranzadi

Harrison, J. S., & Caron H. St John. (2010). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*.

Hax, A. Y. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Estados unidos: Editorial Oxford.

Jurado, E. (2015). *Quiero darte coaching*. Madrid: Uno Editorial, Colección D'arte Coaching.

López, A. (2007). *La innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa*. Pretice Hall.

Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.

Óscar Muñoz, C. M. (2012). *Estrategia*. Escuela de organización industrial.

Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: cómo llegar al ROI de la formación*. Madrid: Díaz de Santos.

Ramírez, L. F. (2016). *La gestión estratégica en un entorno de crisis*. 3 ciencias.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education

Senge, P. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible*. San Francisco, California.

Skiffington, P. Z. (2002). *El Coaching en el trabajo*. McGraw-Hill.

Taylor, B. Y Harrison, J. (1991) *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: legis editores, serie empresarial.

Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill.

Whitmore, J. (2016). *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Grupo Planeta.

Williams, M. H; Paulet, C.J. y Arroyo, R (2006). *The experience of Siemens in Spain. Coaching for leadership: the practice of leadership coaching from the world's greatest coaches* (pp. 173-187). San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.

WEBGRAFIA

Allen, J. G. (2015). *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching>

AECODE. (2016). *AECODE*. Obtenido de www.aecode.es

Asociación Española de Coaching (ASESCO). *Objetivos fundamentales que deben aplicarse en el proceso de coaching*. <http://www.asescoaching.org/>

Coaching Max (s.f.): “¿Qué es el coaching ejecutivo? Etapas.” <http://www.coachingmax.com/index.php/articulos/138-team-coaching.html>.

Consultoría de procesos (AECOP). *Objetivos fundamentales que deben aplicarse en el proceso de coaching* [http://directorio.capitalhumano.laley.es/listing/Asociaciones Profesionales](http://directorio.capitalhumano.laley.es/listing/AsociacionesProfesionales)

Espinosa, R. (14 de octubre de 2012). <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Gilmore, J. (2011). *John Gilmore Coaching*. <http://johngilmorecoaching.com/>

González, C. (2016). “Coaching ejecutivo ¿es una moda o una tendencia?” Metas y Visión. <http://metasyvision.com/coaching-ejecutivo-es-una-moda-o-una-tendencia/>

ICF. (2014). *ICF*. <https://www.coachfederation.org/>

IE. (2016). *IE*. Obtenido de <http://www.ie.edu/>

Instituto Europeo de Coaching. (2016). <http://www.institutoeuropeodecoaching.com/>

International Coaching Community (s.f).. *Código de buenas prácticas*. <http://www.internationalcoachingcommunity.com/>

International Coaching Federation (s.f.). *Competencias clave del coach* http://www.icf-es.com/mwsicf/images/imagenes/conchi_secretaria/icfcompe-claves.pdf

International Coaching Federation (s.f.). *Definición de Coaching Profesional*. <http://www.coachfederation.org/>

International Coaching Federation (s.f.). *Principios que intervienen en el proceso de coaching*. <http://www.coachfederation.org>

Leonard, T. J. (1998). *The Portable Coach: 28 Sure Fire Strategies For Business And Personal Success.* <http://www.lacasadecoaching.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/Los-28-principios-de-Atraccion.-Thomas-Leonard.-2013.pdf>

Martínez, Yulymar; Piña; Ramses; Ramírez, Aliribeth; Rodríguez, Lileidy Y Villalta, Luisana. (2009). *Captación, selección, retención y gestión del capital humano.* <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

Ramos, J. (21 de Enero de 2016). *Paso a Paso para lograr un proceso de Dirección Estratégica:* <https://www.javiramosmarketing.com/direccion-estrategica/>

The Executive Coaching Forum (TECF). *Definición de Coaching Ejecutivo.* <http://www.theexecutivecoachingforum.com/>

UNAD. (s.f.). *Obstáculos para la gestión del talento.* http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estrategica_del_talento_humano.html

ARTICULOS CIENTIFICOS

Agarwal, R.; Angst, C.M.; Magni, M. (2009). *The performance effects of coaching: a multilevel investigation using hierarchical linear modeling*”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, núm. 10.

Alonso, M. A; Calles, A. Ma; Gioya, P (2008): *Coaching ejecutivo: Bases. Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados* (pp. 21-42). Madrid, Síntesis

Berganza, A. (2004). *Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones.* *Dossier Capital humano*, núm.174, pp. 27-34.

Carazo, P.C. (2006). *Pensamiento y gestión: El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica.* *Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, núm. 20.

CushiHuselid, M. A., Beatty, R. W., y Becker, B. E. (2005). “A players” or “A positions?” *The strategic logic of workforce management.* *Harvard Business Review*

De Haro, J.M. (2012). *Análisis de los resultados de coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación.* *Papeles del psicólogo*, vol. 33, núm. 3, pp. 221-226.

Finkelstein S (1992) *Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation.* *Acad. Manag.*

Haleblian J, Finkelstein S (1993) *Top management team size, CEO dominance and firm performance.* *Acad. Manag.*

Hambrick D, Mason P (1984) *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers.* *Acad. Manag*

Hendry, C. a. (1990). *Human Resource Management: An agenda for the 1990s.* London: British Journal of Management.Ibrahim

A. B.; Kelly, J. (1986). *"Leadership Style at the Policy Level"*. Journal of General Management.

ICF. (2016). *ICF Global Coaching Study 2016*.
http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf

O'Neill, M. (2005) *An ROI Method for Executive Coaching: Have the Client Convince the Coach of the Return on Investment. International Journal of Coaching in Organizations*, vol. 3.

Ortiz de Zárate, M. (2010). *"Psicología y Coaching: marco general y las diferentes escuelas."* Capital Humano.

Ortiz, M. (2005). *Juicios y creencias*. Dossier Capital Humano.

PWC. (2015). *La mujer directiva en España*.

Ravier, L. (2005): *"¿Cuál es la historia del coaching?"*. Coaching Magazine nº 1 p.2

Torres, A. (20 de noviembre de 2014). *Coaching, ¿la nueva burbuja?* El País.

Vidal, M.D.; Cordón, E.; Ferrón, V. (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*. Universia Business Review, núm. 31, pp. 82-101.

Wright, P. M. (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A resource-based perspective*. International Journal of Human Resource Management, 301–326.

ANEXOS



Anexo 1: Asociaciones de Coaching

En este punto haremos un repaso de las asociaciones más prestigiosas de Coaching tanto a nivel mundial como a nivel nacional, hay que destacar que entre el 25% y el 40% de las 500 empresas más potentes de Estados Unidos según la revista Fortune emplea el coaching ejecutivo (Torres, 2014).

International Coach Federation (ICF)

Se trata de la organización más importante a nivel mundial para coaches personales y profesionales. También es la fuente más importante de referencia para aquellos que buscan un coach. Se trata de una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el coaching profesional y personal, con casi 20.000 miembros en más de 90 países (IFC, 2016).

Los objetivos básicos de ICF son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional. Otro de los objetivos que se persigue ahora mismo es poder situar a ICF en un nivel superior y que se convierta en una voz firme y unificada para la profesión del coaching, dando cada vez más valor para sus socios. Actualmente goza de reconocimiento mundial debido a:

Sus competencias clave de coaching.

- Unir a sus socios en una comunidad de coaching global.
- Establecer un código profesional ético y deontológico.
- Desarrollar un programa de certificaciones para coaches reconocido internacionalmente.
- Ofrecer oportunidades de colaboración mediante las secciones locales de ICF.
- Fomentar y divulgar la investigación en coaching.
- Establecer pautas para los programas acreditados de formación en coaching.
- Fomentar debates temáticos a través de los grupos de intereses especiales.
- Organizar conferencias regionales e internacionales.
- Aliarse con socios estratégicos y de recursos para beneficio de los miembros de la organización.

ICF ha sido el impulsor de la regulación y certificación de la profesión de coaching, y actualmente ofrece tres niveles diferentes de capacitación, que dependen de la formación, experiencia y demostración de las competencias en rigurosos exámenes:

- ACC: Coach Asociado Certificado. Requisitos mínimos: 60 horas de formación específica de coaching y 100 horas de experiencia con clientes.
- PCC: Coach Profesional Certificado. Requisitos mínimos: 125 horas de formación específica de coaching y 500/750 horas de experiencia con clientes.
- MCC: Coach Master Certificado. Requisitos mínimos: 200 horas de formación específica de coaching y 2.500 horas de experiencia con clientes.

European Mentoring y Coaching Council (EMCC)

Tiene como objetivo promover la buena práctica del Mentoring y Coaching en toda Europa.

Las actividades principales del EMCC son desarrollar estándares europeos, principios de ética y un código para el ejercicio profesional que asegure la calidad en la empresa y la profesión. También organizan eventos y actividades en todos los países donde están presentes de forma prácticamente diaria, aparte de una conferencia anual en noviembre a nivel global.

Siguiendo sus estándares de calidad se establecen cinco niveles de reconocimiento y certificación según el EMCC: ESQA, ESIA, ISMPE, EQA, EIA.

International Coaching Association (ICA)

Es una fundación con más de 20 años de experiencia en coaching personal y empresarial. La filosofía de ICA es diferente a la de otros organismos y asociaciones vinculadas con el coaching, su función es dar las herramientas a los coaches para que piensen por ellos mismos y sean capaces de ser racionales y éticos. Entienden que no existe un solo método de coaching, hay que adaptarse a cada cliente. ICA provee de modelos de conocimiento y sabiduría a sus coaches para que sepan ayudar a sus clientes con la mayor eficacia posible.

ICA cuenta con un programa de certificaciones, pero para ser miembro de ICA no hace falta estar certificado por la organización. Ser miembro de ICA ofrece posibilidades

Situación en España

Según los datos que podemos encontrar en la Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España, (Salinas, 2012), el perfil medio del coach en España ronda los 40 años, tiene unos 14 clientes (coachees) al año y sus sesiones son de hora y media, con una media de 250€/por cliente/sesión.

El Coaching llegó a España en el año 2000, y su desarrollo ha sido tan rápido que actualmente cientos de personas en nuestro país trabajan como “coach”. En otros países como Estados Unidos el desarrollo de este fenómeno tuvo lugar en los noventa y aquí se está viviendo actualmente. Desde el año 2000 hasta 2003 el crecimiento de esta disciplina fue moderado, sin embargo, a partir de ese momento la aparición de webs anunciando los servicios de coaching hizo mucho más visible y que llegara a todas partes esta herramienta.

La Real Academia Española ha aprobado el término coach definiéndolo como “aquella persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal”. Lo reconoce como una nueva profesión (RAE).

Entre las asociaciones más reconocidas a nivel nacional se encuentran:

Asociación española de Coaching (ASESCO)

Fue la primera asociación española de coaching, y también reconocida como la más prestigiosa. Fue fundada en 2000 y cuenta con un gran número de coaches asociados que se dedican profesionalmente a la práctica de esta profesión dentro de las modalidades de Coaching personal y organizacional.

Esta asociación fue creada para permitir la divulgación del coaching, organizar jornadas, charlas, conferencias, y cuantas actividades se crea conveniente con objeto de dar a conocer al público en general el alcance de ésta práctica, publicitar en los soportes y medios que se crea conveniente, los nombres y datos identificativos de las personas, que, a juicio de la asociación, hayan realizado una formación suficiente como para poder actuar profesionalmente como coaches, publicar libros, ensayos, videos, artículos de prensa y cualquier otro soporte audiovisual que ayude a la comprensión y divulgación de la actividad de coaching, establecer lazos de unión con otras asociaciones semejantes nacionales e internacionales, de dentro y fuera de España prestando especial atención a las asociaciones europeas y latinoamericanas, actuar como representación institucional de los asociados en su actividad profesional y para crear los medios adecuados para la difusión de experiencias y herramientas entre los Asociados o personas que practiquen coaching.

Asesco certifica profesionales que cuentan con una amplia formación y una experiencia acreditada en todas las modalidades del coaching, siguiendo un proceso de certificación riguroso que cuenta con las mejores garantías en cuanto al ejercicio profesional.

La asociación diferencia cuatro niveles de acreditación:

- Miembro adherido: personas que no se dedican profesionalmente a la profesión, pero son simpatizantes y comparten los objetivos y misión de la asociación y se adhieren a ella para respetar y apoyar su código.
- Coach asociado certificado (CAC): todas aquellas personas que deciden asociarse tras haber superado y aprobado su formación como coach en un centro formativo con un programa certificado reconocido y acreditado por Asesco.
- Coach profesional certificado: son aquellas personas que han finalizado y aprobado su formación como Coach con un programa formativo en coaching certificado por ASESCO y demuestran ante la Asociación su experiencia profesional en el coaching.
- Coach profesional senior (CPS): Se trata de profesionales de la actividad que cuentan con una experiencia acreditada en ASESCO de un mínimo de 4 años como CPC.

La asociación también actúa como buscador de coaches para quien lo necesite, según las necesidades del cliente, dependiendo si es un particular o una empresa, podrá ser un coach personal, empresarial o ejecutivo, o de equipos si fuera necesario.

Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring (AECOP)

Se trata de la única asociación profesional centrada exclusivamente en el Coaching ejecutivo-organizativo en el ámbito de la empresa y las organizaciones. Es

conocida como AECOP en España, pero tiene presencia en otros países como FIACE en Iberoamérica, y conocida como EMCC a nivel europeo.

Los objetivos principales que quiere promover AECOP como asociación son:

- Definir, promover y defender la práctica profesional del coaching en representación de sus asociados, con el respaldo de referencia europea EMCC y la colaboración con otras asociaciones profesionales.
- Establecer y fomentar los mejores estándares en el ejercicio profesional del Coaching Ejecutivo-Organizativo y el Mentoring para garantizar la integridad profesional de los coaches certificados.
- Desarrollar procedimientos y metodologías orientadas a apoyar y promover la práctica profesional en el marco competencial definido para el ejercicio del coaching, con autonomía y apego a la realidad sociocultural y empresarial.
- Facilitar y potenciar la relación, interacción e intercambio entre los asociados.
- Crear, mantener y potenciar las relaciones de la asociación con otras asociaciones profesionales y empresariales, instituciones y entes gubernamentales con el objeto de promover y resguardar la posición competitiva de los socios certificados en el mercado.
- Apoyar la profesionalización y actualización de los asociados en materia de conocimientos, tecnología y recursos.

La asociación tiene delegaciones territoriales en las distintas comunidades autónomas (AECOP, 2015).

AECOP es la única asociación española que se dedica de forma exclusiva y especializada al Coaching Ejecutivo y Organizativo, es decir, el que se realiza en el ámbito profesional, empresarial y organizativo. En el ámbito profesional, disponen de procesos de certificación que garantizan la profesionalidad y experiencia de sus coaches certificados. Dependiendo del certificado que el coach quiera adquirir deberá cumplir también con unos requisitos mínimos y seguir una serie de pasos. En el formativo, garantizan la excelencia de los programas de formación destinados a cualificar a futuros coaches en el ámbito Ejecutivo-Organizativo.

Si nos paramos a pensar cuáles serán las perspectivas de futuro y cuál va a ser la evolución del coaching en nuestro país en los próximos años, tenemos que tomar como referencia a otros países que fueron pioneros en la materia, como Estados Unidos y Canadá. Debe esperarse que la evolución del coaching sea hacia una mayor especialización en las diversas materias, cuanto mayor sea la especialización mayor será la posibilidad de conseguir que el proceso sea exitoso (ICF, 2016)

Anexo 2: Ejemplos de preguntas según la tipología

Abiertas	¿Qué es lo que quieres conseguir? ¿Qué esperas de tus compañeros de trabajo?
Cerradas	¿Cuál de estas alternativas eliges? ¿Esperas que tus compañeros de trabajo se comuniquen con mayor facilidad?
Dirigidas	¿Te sientes estresado?
Directas	¿Cómo te sientes?
Activas	¿Cuál es el próximo paso? ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo? ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?
Analíticas	¿Qué te lo impide? ¿Qué se está interponiendo en tu camino? ¿Qué limitaciones te encuentras?
Otorgar poder al coachee	¿Qué te gustaría conseguir? ¿Qué metas te has planteado? ¿Cuál podría ser el siguiente paso?
Pedir permiso y respetar al cliente	¿Le importa si intento reformular lo que he comprendido? ¿Puedo decirte que me dice mi intuición?
Invitan a visualizar el futuro	“Imagine que ha conseguido sus objetivos dentro de 2 años. ¿Cuál ha sido el resultado final? ¿Puede describir su entorno? ¿Qué ha hecho para llegar hasta ahí?”
Crear posibilidades	¿Qué pasaría si pudieras? ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?
Hablar del peor escenario	¿Cuál es el peor escenario posible? Si fuese su equipo, ¿Cómo conseguiría que todo su equipo se pusiera en contra suyo?
Sobre estrategias pasadas	¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito? ¿Se ha enfrentado en situaciones similares en el pasado? ¿Cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Ejemplos de preguntas según la fase en el modelo “Crecer”

<p>Goal: Establecimiento de la meta</p>	<p>¿Qué te gustaría conseguir? ¿Qué te gustaría que hubiese cambiado al terminar esta sesión? ¿Cuál es la situación ideal? (¿en 1 año?) ¿Qué es más importante? ¿Cuándo querrías lograrlo? ¿Cómo es de realista? (en tiempo, recursos, etc) ¿Cómo sabrás que lo has conseguido? (¿qué veras, oirás, sentirás cuando ...?) Otras preguntas que se pueden tener en la recamara en esta fase son: ¿De qué te gustaría discutir/hablar? ¿Qué tendría mucho valor para ti? ¿Qué resultado te gustaría de esta sesión/discusión/iteración? ¿Qué tendría que pasar para que sientas que este tiempo está bien invertido? ¿Si pudiera concederte un deseo para esta sesión, cuál sería? ¿Qué te gustaría que ocurriese, que no está ocurriendo ahora? ¿Qué te gustaría que no pasase, que está ocurriendo ahora?</p>
<p>Reality: Estudio de la realidad</p>	<p>¿Qué está ocurriendo en estos momentos? ¿Cuál es tu/su percepción de esta situación? ¿Qué otros puntos de vista hay? ¿Qué estás haciendo al respecto? ¿Cuáles son los resultados de dicha acción? ¿Cómo sabes que eso es así? (explorando una posible creencia) ¿Cuándo está ocurriendo? ¿Con que frecuencia? ¿Qué efecto está produciendo esta situación? ¿Cómo se relaciona esto con el objetivo/problema?</p>
<p>Options: Identificar opciones</p>	<p>“¿y si supiésemos que...?”, “¿y si esa limitación no existiese? Hay que fomentar las alternativas tratando de evitar el sesgo de confirmación del coachee, y favoreciendo que éste piense “fuera de la caja” con preguntas que eviten los caminos sobre los que él ya ha estado reflexionando. Algunas preguntas para abrir al coachee a nuevas opciones serían: ¿Qué puedes hacer para cambiar la situación? ¿Qué alternativas tienes para ese escenario? Dime ¿qué posibles acciones contemplas? (no te preocupes si no las consideras realistas en este punto) ¿Qué enfoque has usado en circunstancias similares? ¿Cómo te asegurarías de no tener los mismos problemas? ¿Qué debería de cambiar? ¿Qué podrías hacer para cambiarlo? ¿De qué otra manera?</p>
<p>Will: Definición de un plan de acción</p>	<p>¿Cuál sería el primer paso? ¿Concretamente cuando te vas a poner con ello? ¿Qué ayuda/soporte necesitas? ¿Cómo y cuándo necesitarás el soporte? ¿Qué más hay que tener en cuenta? ¿Quien más tiene que saberlo o estar de acuerdo? ¿Qué riesgos ves en el camino? ¿Cómo afectaría eso a tu objetivo/plan?</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Tipos de preguntas en el modelo “Crecer”

	Goal	Reality	Options	Will
Abiertas	✓	✓	✓	✓
Cerradas				✓
Dirigidas				
Directas	✓	✓	✓	✓
Activas			✓	✓
Analíticas	✓	✓		
Otorgar poder al coachee			✓	✓
Pedir permiso y respetar al cliente	✓	✓		
Estratégicas	✓	✓	✓	✓
Invitan a visualizar el futuro	✓		✓	✓
Crean posibilidades	✓	✓	✓	✓
Hablan del peor escenario			✓	
Sobre estrategias pasadas		✓		

Fuente: Elaboración propia