



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**“El Coaching como método de formación de
recursos humanos”**

Alumno: Elena de la Cruz Granja

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

Palencia

Curso 2017-2018



Índice

I.	Introducción	3
I.	Justificación	3
II.	Competencias adquiridas con la realización de este trabajo	4
II.	Conceptos generales	5
I.	Origen.....	5
II.	Aspectos generales	6
III.	Los programas de formación	12
I.	El proceso de formación	12
II.	Evaluación de las necesidades.....	13
i.	Análisis organizacional	14
ii.	Análisis de la tarea	14
iii.	Análisis de la persona.....	15
III.	Desarrollo de un plan de formación.....	16
IV.	Seguimiento.....	19
IV.	Tipos de formación en la empresa.....	22
I.	Formación continuada	22
II.	Formación virtual	23
III.	Coaching	24
IV.	Outdoor training.....	24
i.	Etapas antes de iniciar la actividad.....	25
ii.	Elección de actividades	26
iv.	Etapas durante y después de la actividad	27
iii.	Beneficios en las empresas	28
V.	Coaching como técnica de formación	29
I.	Origen y evolución del coaching	29
II.	Aspectos básicos.....	29
III.	Principales tipos y temáticas	31
IV.	Beneficios del coaching en la empresa	33
V.	Caso práctico de coaching empresarial.....	35

VI. Conclusión	48
VII. Bibliografía	49
ANEXO 1	52

I. Introducción

I. Justificación

Me he decidido a realizar este trabajo sobre de la formación de recursos humanos (RRHH) por el gran tirón que tiene desde hace unos años en la sociedad, tanto a nivel individual como a nivel empresarial. De entre todos los tipos de formación existentes dirigidos a las empresas, me centraré en el coaching, que a día de hoy es una herramienta de las más utilizadas, y está en boca de todos cuando se hace referencia a la formación tanto en aptitudes, como en actitudes. Bien es cierto que se suele emplear más en esta última, generalmente como método de motivación. No obstante, y como veremos en este trabajo, el coaching abarca muchos ámbitos y muchos estilos.

Durante muchos años, las organizaciones han centrado su interés en los costes, el servicio o la calidad ofrecida, o lo que es lo mismo, en las áreas productivas, fundamentándose en una dirección por objetivos.

No obstante, el cambio continuo de la sociedad hace que las formas de organizar y liderar una empresa queden obsoletas, y dejen de funcionar. Desde hace algún tiempo esto está cambiando, y el centro de atención han pasado a ser las personas que forman dichas empresas y sus habilidades concretas, tales como la comunicación, la creatividad o las emociones, apoyándose en una dirección por competencias y valores.

En la actualidad, el nivel de formación y conocimientos que poseen los trabajadores es muy alto, ya que no sólo cuentan con títulos universitarios, sino que suelen conocer varios idiomas o incluso han realizado un posgrado, lo que significa que están más que preparados para ejercer puestos de gerencia. No obstante, en ocasiones ocurre que toda esta teoría adquirida no se aplica correctamente.

Obviamente, todas las personas que forman parte de una organización cuentan con una serie de habilidades y destrezas, en mayor o menor medida. Lo malo es que, con frecuencia, no se sabe cuáles son estas, cómo obtener el mayor rendimiento de ellas o de qué manera destinarlas para conseguir el rendimiento necesario. Es en este momento cuando se necesita del desarrollo de RRHH, que ayuda a solucionar estas situaciones tan cotidianas en las empresas, y a conseguir ventajas como: aumentar la productividad, o mejorar el ambiente laboral y el nivel de satisfacción global de la organización.

El contenido de este trabajo se organiza en varios bloques diferenciados. Por un lado, una parte teórica sobre la formación en la empresa, desde su origen hasta la implantación de un programa de formación. Continúa con los tipos de formación que se pueden dar dentro de la empresa, mencionando los más importantes. Y termina centrándose más concretamente en el coaching como técnica de formación dentro

de la organización, mencionando su origen, los distintos tipos, los beneficios de esta técnica, para acabar con un caso práctico de dinámica llevada a cabo con el gerente de una empresa, una breve entrevista a dos profesionales del coaching y un cuestionario de satisfacción tras la implantación de un programa de formación.

II. Competencias adquiridas con la realización de este trabajo

De acuerdo con las competencias adquiridas en estos años tras la realización del Grado en RRLL y RRHH, el desarrollo de este trabajo complementa las a continuación de enumeran.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

INSTRUMENTALES

1. Capacidad de análisis y síntesis.
2. Capacidad de documentación.
3. Capacidad de organización.
4. Capacidad de gestión de la información.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

DISCIPLINARES

1. Dirección y gestión de RRHH.
2. Organización de empresas.

PERSONALES

1. Saber comunicarse de manera escrita y oral usando los términos y técnicas apropiados.
2. Capacidad de saber seleccionar y gestionar la documentación e información obtenida.
3. Capacidad de desarrollo de técnicas de investigación.

ACADÉMICAS

1. Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos a la práctica.

II. Conceptos generales

I. Origen

En primer lugar, y antes de empezar, es importante analizar el concepto de RRHH, que se forma mediante la unión de dos palabras: recursos y humanos. Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra “recurso” se define como “*Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa*” o “*Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende*”. Y la segunda, “humano”, la define como aquello “*Que tiene naturaleza de hombre*” o “*Perteneciente o relativo al hombre*”.

Por lo tanto, uniendo las dos definiciones, podría entenderse los RRHH como el *conjunto formado por empleados, colaboradores y trabajadores que constituyen los recursos elementales para el funcionamiento y el alcance de las metas de una empresa*. Y más concretamente en su aplicación al organigrama laboral, los RRHH se refieren al *departamento, oficina o persona que se encarga de la selección, contratación, formación y gestión de las personas que son necesarias en la plantilla de una empresa para conseguir los objetivos que se haya fijado ésta*. (Crescendo-Gestión del Talento & Coaching, S.L., 2015)

Ahora bien, echando la vista atrás, se sabe que la historia de los RRHH comenzó hace casi dos siglos, por lo que es complicado resumir aquellos acontecimientos más importantes que han dado forma al concepto que se conoce hoy en día. No obstante, cabría destacar cuatro etapas de gran importancia, como son:

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:

A mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial desarrollada básicamente en Europa y Estados Unidos, surgió lo que podría ser el germen de los actuales RRHH, debido generalmente a la desmedida mecanización del trabajo, que provocó una paulatina insatisfacción entre los trabajadores y las grandes fábricas. Esto derivó en la implantación de las primeras medidas laborales para tratar de dar solución a complicaciones asociadas a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. Destacaron sobre todas éstas los llamados departamentos de bienestar.

PRINCIPIOS DEL SIGLO XX:

Aparecieron las primeras oficinas dirigidas a la gestión del personal de las empresas, que en un principio se centraban sólo en la implantación de medidas disciplinarias y en ocasiones, gestionaban los sistemas retributivos. Con el paso del tiempo, comenzaron a incorporarse otros conceptos, tales como las contrataciones, los despidos, la gestión salarial y en ocasiones, el análisis de la

productividad. Los encargados de estas oficinas tenían un fuerte carácter autoritario y disciplinario, y en ocasiones, estaban anexos a la dirección de la empresa.

AÑOS 70 Y 80:

La visión disciplinaria de años anteriores fue reemplazada por una más sensible en la que comenzaron a valorarse factores psicológicos y sociológicos a la hora de evaluar el rendimiento laboral. Por otro lado, progresivamente se fue ahondando en la gestión del personal y poco a poco se escuchó hablar de manera directa de algo nuevo, como era el clima laboral.

DEL AÑO 2000 EN ADELANTE:

Con la llegada de Internet y la creciente implantación de las nuevas tecnologías, las empresas cambian drásticamente su modelo de organización: personal bastante más cualificado para desempeñar sus tareas, que demanda más oportunidades de participación, interacción y decisión en las empresas. Se da prioridad a la gestión del talento, y los RRHH amplían su abanico de operaciones, ya que además de la contratación y el despido, presentes desde el siglo XX, también se encargan de la formación, la capacitación, la gestión de horarios y, en última instancia, de todo lo relacionado con el bienestar de los trabajadores.

"La principal función del área de RRHH –y de Desarrollo de RRHH en particular- es el cuidado del capital intelectual de la compañía" (Alles, M. 2000: 304)

II. Aspectos generales

En la actualidad, las funciones del departamento de RRHH varían de una empresa a otra, dependiendo principalmente de la dimensión y de la actividad a la que ésta se dedique. En empresas de tamaño reducido o pymes, las tareas destinadas a este departamento suelen unificarse y, normalmente, algunas de estas funciones se subcontratan a otras empresas, tales como asesorías, consultorías, gestorías, etc.

Por el contrario, en empresas de gran tamaño o multinacionales, el departamento de RRHH puede ser muy amplio, dividido en numerosas secciones que se encargan cada una de ellas de diferentes actividades.

Podría decirse que entre dichas funciones se encuentran las de reclutar y seleccionar nuevo personal; contratar y, cuando sea necesario, despedir a trabajadores; implantar planes de formación y llevarlos a cabo; gestionar el potencial de los empleados; determinar la motivación de éstos; supervisar su desempeño durante la realización de las tareas, promover la participación en la empresa y

analizar el absentismo laboral y sus causas... A fin de cuentas, se encargan de la gestión del personal durante su estancia en la empresa.

A continuación se mencionan con mayor detalle.

FUNCIÓN DE EMPLEO:

Engloba actividades vinculadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Éstas son:

- Descripción de los puestos de trabajo.
- Definición del perfil profesional necesario.
- Selección de personal.
- Formación de personal.
- Planificación de plantilla y horarios.
- Inserción del nuevo personal contratado.
- Tramitación de despidos.

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:

Gestionar el personal de las empresas necesita de unas tareas determinadas de administración, tales como:

- Contratación y despidos.
- Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de vacaciones, horas extraordinarias, permisos, bajas...
- Vigilancia del absentismo.
- Aplicación del régimen disciplinario.

FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN:

Plantear un buen sistema de retribución del personal, acorde a las tareas de cada miembro de la plantilla, es básico para el desarrollo y funcionamiento de la organización. Muchas veces, parte de la retribución que reciben los trabajadores depende de la evaluación de sus resultados.

El principal objetivo de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales y políticas de incentivos que hagan más fácil el establecimiento de los niveles salariales para las distintas categorías profesionales de la organización.

FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RRHH:

El desarrollo de los RRHH se considera una de las tareas clave dentro de organizaciones que buscan evolucionar y crecer en el mercado en que se encuentran. Entre otras, incluye actividades destinadas a crear planes de formación y posteriormente aplicarlos; estudiar el potencial de la plantilla; evaluar la motivación de los trabajadores; examinar la realización de cada una de las tareas; impulsar la participación en la organización y estudiar a fondo el absentismo y las causas que lo provocan.

FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES:

Esta se encarga generalmente de la solución de los conflictos laborales que puedan aparecer dentro de cada empresa. Habitualmente se negocia con los representantes de los trabajadores y abarca aspectos como la contratación, la política salarial, los problemas laborales, etc.

Además, también incluye la prevención de los riesgos laborales, ya que trata de instaurar un correcto y proporcionado nivel de protección de la salud de todos los trabajadores así como de las condiciones de trabajo, por lo que, contiene la seguridad e higiene en cada puesto de trabajo y la acción social de la empresa con sus trabajadores.

FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES:

Gestiona determinados servicios que tienen como objetivo ayudar a los trabajadores y mejorar el clima laboral en la empresa. Estos servicios pueden ser, por ejemplo, servicio de guardería, concesión de becas y ayudas para el estudio, seguros de vida, precios especiales y descuentos en marcas “amigas”...

Más concretamente, este trabajo va a profundizar en la función de desarrollo de los RRHH, entendiéndola como el desarrollo de las habilidades y capacidades que poseen las personas que forman cada organización, siendo gestionado, planificado y ejecutado por la propia organización. El desarrollo de los RRHH hace referencia a la formación que recibe una persona con el objetivo de mejorar su crecimiento profesional y aumentar la efectividad en su puesto de trabajo buscando siempre desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.

Sobra decir que en las empresas de hoy en día, uno de los valores más apreciados es su capital humano, y conocer cómo gestionarlo supone estar altamente formado y tener muy dentro la cultura empresarial de la organización. De la misma forma que un departamento de RRHH compuesto por personas bien formadas para conseguir elevar el talento humano de la organización es uno de los bienes más valorados de una empresa.

El quid de la cuestión está en que en el departamento de RRHH coinciden el inicio y el fin de las relaciones laborales en la empresa, por lo que crear lazos positivos con los trabajadores y conocer sus habilidades y capacidades desde el primer momento será decisivo para la futura relación con la empresa. Las personas que lideren el departamento de RRHH deben conocer al personal, ser conscientes del plan estratégico que tiene la empresa y saber cómo puede ayudar y acompañar a la organización a través del desarrollo de cada una de las personas que forman parte de ella.

Por otro lado, para llevar a cabo una correcta gestión del talento de una empresa, los profesionales que forman el equipo de RRHH deben tener, entre otras destrezas, habilidades de comunicación, empatía, habilidades sociales, gestión y resolución de conflictos.

Asimismo, es importante conocer cómo diagnosticar las posibles carencias en formación, cómo analizar y describir puestos de trabajo o cómo llevar a cabo la evaluación del desempeño en la organización. Es decir, un buen profesional de RRHH debe actualizar y reciclar sus conocimientos para llevar a cabo óptimamente sus tareas.

Los beneficios de dichos programas de desarrollo son numerosos: a groso modo, aportan los cimientos necesarios para el progreso de trabajadores actuales y futuros, lo que se traduce en un soporte básico y continuado al desempeño empresarial. Pero más concretamente, ayudan a conseguir situaciones como las siguientes:

ECONOMÍAS DE ESCALA:

El desarrollo de los RRHH ayuda a la organización a conseguir economías de escala *cuando la compañía produce bienes/servicios al precio más bajo posible como resultado de trabajar en la máxima eficiencia de su capital* (entendiendo por capital la maquinaria, equipos y empleados con que cuenta la empresa). Además, dicho desarrollo fortalece el conjunto de habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que les ayuda a aumentar su producción o crear novedosos e innovadores productos, permitiendo reducir los costes de producción.

Como ya es sabido, el departamento de RRHH juega un papel fundamental al encargarse de hallar los trabajadores adecuados para cada puesto, comprobar las hojas de vida, y lo que muchas veces es una tarea complicada, valorar cualidades intangibles, como son la actitud y la voluntad de mejorar y aprender.

VENTAJA COMPETITIVA:

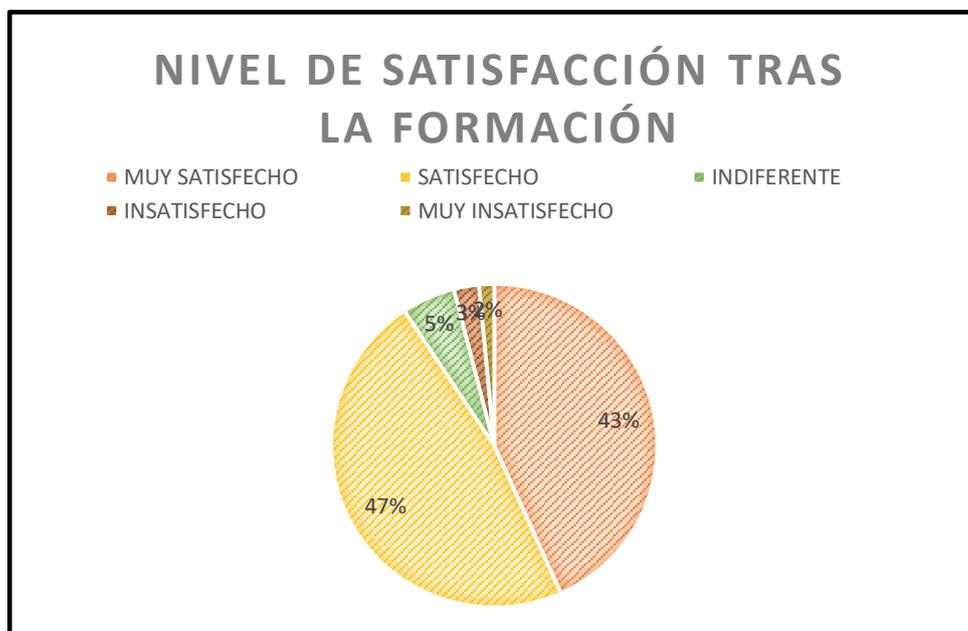
Las organizaciones adquieren ventaja competitiva a través de la aplicación de programas de desarrollo de RRHH. Según expuso Marcus Powell (2005) en "La formación de habilidades y la globalización" *la columna vertebral de una economía*

que funciona sin problemas y está bien desarrollada es una mano de obra cualificada y eficiente.

Los trabajadores que se benefician de la formación se hacen cada vez más valiosos para la empresa, y para el conjunto de la economía, e indirectamente otras organizaciones se ven salpicadas de estos beneficios cada vez que un empleado pasa de una empresa a otra.

SATISFACCIÓN LABORAL:

Tal y como dice Dhirendra Kumar (2010) en "Estrategia de crecimiento empresarial" *uno de los componentes más críticos de la satisfacción en el trabajo es la creencia de que la posición ofrece espacio para el crecimiento y la mejora.* Y es el desarrollo de los RRHH lo que permite a la organización transmitir este sentimiento de valor al empleado, creando programas que favorezcan la satisfacción laboral.



Elaboración propia con datos de Giménez (2014)

RETENCIÓN DE TRABAJADORES:

Según cuenta Jack Phillips (2003) en "Gestión de la retención de empleados", *los trabajadores no suelen buscar otras oportunidades laborales cuando los empleadores tienen un interés en su crecimiento y desarrollo.* Además, cuanto mejor valorados y más tenidos en cuenta se sientan los trabajadores respecto de sus superiores, menores serán los índices de rotación del personal, conseguido generalmente a través de los programas de desarrollo de mano de obra.

Bien es cierto que los costes iniciales de implantar este tipo de programas son elevados, sin embargo, el ahorro que produce dicha disminución de la rotación de personal es bastante mayor.

Sin embargo, y antes de entrar a tratar los diferentes programas de formación, es importante tener en cuenta que, pese a que por regla general se suele entender lo mismo al hablar de desarrollo que de capacitación, son dos conceptos distintos, cuya diferencia versa principalmente en los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procedimientos.

Por un lado, la capacitación se emplea en los puestos actuales y la formación o desarrollo en los puestos futuros. Asimismo, la capacitación permite a los empleados realizar su trabajo actual, pudiendo hacer extensivos a toda su vida laboral los beneficios de esta, permitiéndoles desarrollarse para futuras responsabilidades laborales.

Por otro lado, el desarrollo respalda al empleado a la hora de hacer frente a las responsabilidades del futuro, porque mediante las tareas que realiza en la actualidad, lo está preparando para ello.

Los principales beneficios de la capacitación no los recibe solamente el trabajador, sino que la empresa también obtiene su parte.

Entre estos se encuentran, por ejemplo:

- Favorece el desarrollo y la confianza personal del individuo.
- Aporta las herramientas necesarias en la resolución de conflictos dentro de la empresa.
- Prepara al trabajador en la toma de decisiones.
- Consecución de metas individuales.
- Incrementa el índice de satisfacción del puesto.
- Aumenta la comunicación entre empleados.

Tanto la capacitación como el desarrollo de RRHH han conseguido un puesto estratégico dentro de las empresas de hoy en día, y con los años han logrado establecer a las personas como “fuente generadora de valor”.

En resumen, y según numerosos estudios, se consideran una de las mejores formas de invertir en RRHH, y por consiguiente, de las más importantes fuentes de satisfacción dentro de la empresa.

III. Los programas de formación

I. El proceso de formación

Se podría definir como “un proceso de aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional, desarrollando las competencias necesarias en el desempeño de su trabajo para participar y ayudar en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el cambiante y competitivo mundo de los negocios actual” (EOI, 2013).

El proceso de formación del personal de una compañía no sólo es vital para el desarrollo y evolución económica de esta, sino también para el progreso y crecimiento de sus trabajadores. Cuando dichos elementos se encuentran incluidos en la proyección estratégica de la empresa se estará evitando el desgaste de los RRHH.

El desarrollo de los RRHH hace posible que los nuevos puestos que surgen en el plan de personal se cubran a través de la promoción interna, lo que supone una menor necesidad de depender del mercado de trabajo y, lo que es mejor, que las personas que van accediendo a esos puestos ya conocen el funcionamiento de la compañía, su cultura, filosofía, normas, etc.

“Es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos” (GBS Recursos Humanos, 2013).

Los aspectos clave que forman el modelo del proceso de formación son: las competencias a alcanzar, las modalidades organizativas, los métodos de trabajo y los sistemas de evaluación.

Para que la formación en la empresa sea eficaz y exitosa, se deberán seguir unas etapas muy específicas, como son:

PLANIFICAR LAS NECESIDADES DE RRHH A MEDIO PLAZO:

Es decir, efectuar un estudio y consiguiente diagnóstico de las necesidades de la plantilla, concretamente de aquellos puestos y competencias críticos que serán claves para la estrategia empresarial.

CONOCER Y CATALOGAR EL TALENTO:

Una vez establecidas las necesidades de la organización, a continuación deberá averiguarse el potencial de cada una de las personas que forman parte de ella, mediante procesos dirigidos a conocer y catalogar el talento.

INDIVIDUALIZACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN:

Tras conocer, por un lado qué carencias tiene la organización y, por otro lado, con qué cuenta, es el momento de aplicar de manera individual los planes que previamente han sido diseñados de forma general, averiguando así las necesidades o insuficiencias que puedan surgir y poder afrontar las oportunidades de mejora.

SEGUIMIENTO:

El proceso termina con el seguimiento y evaluación del trabajador, que permitirá conocer los resultados conseguidos tras la aplicación del plan.

Por otro lado, y a un nivel más personalizado, los departamentos de RRHH ofrecen en muchas ocasiones la posibilidad de orientar, entrenar y desarrollar a los trabajadores (en ocasiones es voluntario, en otras viene impuesto por la empresa) a través del perfeccionamiento de conocimientos, destrezas, talento y competencias básicas para un correcto desempeño de su trabajo.

Además, y como ya se ha mencionado anteriormente, estos programas que promueven el desarrollo tanto personal como profesional, posibilitan a las compañías a aumentar su eficiencia, productividad y rendimiento, y les permiten cumplir en muchas ocasiones con determinadas regulaciones tanto a nivel local como estatal.

II. Evaluación de las necesidades

El elevado coste que en ocasiones tiene la formación, hace que los esfuerzos deban concentrarse en los aspectos que sean más necesarios.

En primer lugar, se deben evaluar las necesidades relacionadas con las personas que hay que formar, así como aquellas sobre las materias en las que se las debe formar. El origen de estas carencias puede ser:

- a) Las necesidades las motivan cambios en el entorno, como pueden ser los avances tecnológicos.
- b) Es la propia estrategia de la empresa la que origina las necesidades, como es el caso de la apertura a nuevos mercados.
- c) Se dan situaciones problemáticas dentro de la organización, como baja productividad, o accidentes laborales.

A continuación se describe el modelo a emplear para averiguar las necesidades formativas que tiene la organización en base a las siguientes tres categorías: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis del personal.

i. Análisis organizacional

En un principio, el análisis de la organización se centraba en factores que aportaban información sobre dónde y cuándo llevar a cabo la formación. Dicho análisis se correspondía con los “objetivos, recursos y asignación de estos” en la empresa, tratándose por tanto de la evaluación del funcionamiento de la organización.

Más adelante, se llevó a cabo una reconceptualización del concepto, tratando de averiguar si el programa de formación podría producir una conducta determinada que sería transferida a la empresa.

Por consiguiente, un análisis organizacional necesita de un estudio de los aspectos que componen la empresa y que inciden de manera directa sobre el trabajador formado en nuevas habilidades tras participar en un programa formativo. Esto comprende un examen de lo siguiente: metas empresariales, recursos con que cuenta la empresa, “clima de transferencia” definido como el grado de apoyo que aporta el entorno y las oportunidades existentes para realizar la formación...etc. En los casos en que este tipo de análisis se ha omitido, han sido muy notables las dificultades en la planificación.

Según indica I. Goldstein, se deben seguir una serie de pasos la hora de realizar el análisis organizacional. Se comienza por evaluar las metas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. A continuación, es necesario conocer el “clima de formación” existente, valorando los aspectos que afectarán al empleado que vuelve a la organización tras completar un programa de formación. Y antes de terminar, es necesario analizar los recursos tanto humanos como físicos con los que cuenta la empresa.

ii. Análisis de la tarea

Este análisis es básico para determinar los objetivos formativos, refiriéndose por estos a las actividades individuales y tareas en el puesto de trabajo que permitirán realizar el trabajo de una forma más eficiente. Para ello, se deben seguir una serie de pasos para poder completar el correcto análisis de tareas.

Para empezar, es necesario entender el puesto de trabajo en el contexto global de la empresa. Para ello se puede obtener información a través de entrevistas con los directivos y los coordinadores, usando un análisis de necesidades anteriores de la propia empresa o de otras con puestos parecidos, o bien acudiendo a documentos para tal efecto que posea ya la empresa.

A continuación, se debe definir el puesto de trabajo que se quiere evaluar y establecer el tipo de actividad a incluir en el análisis.

En tercer lugar, corresponde elegir el método a emplear para detectar las necesidades, y que permita obtener la información deseada de manera precisa. Son numerosas las estrategias mediante las cuales se obtienen los datos necesarios sobre conocimientos, habilidades, tareas...etc.

El análisis continúa con la determinación de aquellos participantes que se quiere implicar en la detección de las necesidades. Se recomienda involucrar al mayor número de personas posible para que las probabilidades de apoyo al programa sean mayores, y asimismo, la persona encargada del análisis pueda tener una visión más concreta y clara del puesto de trabajo. Es aconsejable que estas personas implicadas sean los propios trabajadores del puesto que se quiere analizar, dado que son los más apropiados para aportar información necesaria sobre las tareas que desempeñan; y también a los supervisores de estos, ya que conocen perfectamente las habilidades y destrezas requeridas para desempeñar el puesto, y serán capaces de describirlas a la perfección.

El quinto paso a seguir corresponde con la descripción de las tareas en términos de conducta, centrándose en las especiales condiciones bajo las que se debe desempeñar el puesto.

A continuación se lleva a cabo la especificación de la tarea, en la que el analista deberá identificar la naturaleza de las distintas actividades que se deben realizar en el puesto y determinar cuáles son las habilidades, conocimientos, aptitudes o destrezas necesarios para llevar a cabo esas tareas de una manera eficiente y efectiva. Tras esto, se realiza un análisis de dichos conocimientos, destrezas y habilidades, para saber cuáles de estos son importantes y para qué labores son necesarios. O lo que es lo mismo, intentar relacionar estos con las tareas, de tal forma que gracias a la formación se instruya sobre ellos a través de acciones reales o simulaciones.

iii. Análisis de la persona

Este tipo de análisis valora el nivel en que el trabajador muestra la preparación que tiene en su puesto de trabajo, y define en qué competencias concretas necesita ser formado. Es decir, se centra en averiguar quién ha de formarse y en qué.

Es mucha la importancia de llevar a cabo este análisis de una forma correcta, puesto que permite establecer el contenido de la formación, recabar información tanto del lugar de trabajo como de los participantes a nivel individual y establecer con ellos una relación previa a la formación. De lo contrario, se podría estar formando a la persona equivocada o en la materia inadecuada.

Por tanto, se recomienda conocer con precisión qué conocimientos y destrezas ya tiene el trabajador que se quiere formar, para evitar malgastar tiempo, dinero y esfuerzo en aquello que ya conoce. Y también, concretar las características del

grupo objeto de tal formación, ya que no es lo mismo dirigirse a un futuro trabajador de la organización, que a otro que lleva ya unos años en ella.

Asimismo, es importante señalar que este tipo de análisis permite conocer a aquellos trabajadores que no tienen la motivación y capacidad básicas necesarias para emprender un plan de formación, que son más propensos a fracasar en este y es probable que requieran de una preparación previa que les permita acceder a un programa formativo específico.

III. Desarrollo de un plan de formación

Para establecer las materias sobre las que girará el programa de formación se pueden utilizar tres planteamientos distintos:

1. Describir el puesto de trabajo para determinar las actividades que lo conforman para, posteriormente, establecer las necesidades formativas existentes.
2. Preguntar a los participantes del programa de formación sobre aquellos aspectos en los cuales necesitan ser formados, lo que muchas veces les motiva al permitirles establecer los contenidos de la formación, aunque no es fácil de aplicar a empleados nuevos.
3. Emplear una técnica denominada de Grupo Nominal, a través del cual se obtienen ideas sobre un tema concreto. Para ello se forma un grupo de 10 o 15 formadores, directivos y trabajadores, a quienes se les pide que hagan una relación por escrito de aquellas necesidades formativas que conozcan, y sobre ellas deben aportar cada uno una idea para solventarla. De esta forma se obtienen las necesidades formativas más urgentes.

De la misma forma que lo anterior, las necesidades de formación se pueden conocer también con la planificación de carreras, o en la evaluación del desempeño, ya que requieren de un análisis de la situación del momento.

Los puntos clave a la hora de elaborar un plan de formación son los siguientes:

OBJETIVOS FORMATIVOS Y DE DESARROLLO:

Es importante que los objetivos establecidos en el programa de formación se puedan cuantificar, bien sea económicamente o en cifras de ventas. No obstante, esto no siempre es posible. Gracias a los objetivos se puede, posteriormente, medir el éxito del plan de formación.

CONTENIDO:

El temario o contenido del plan formativo se encuentra condicionado por las necesidades de la empresa, y por lo objetivos mencionados anteriormente. Este

puede ser ideado para crear habilidades específicas, aportar conocimientos más globales, o influir en la actitud de los trabajadores a quienes vaya dirigido.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:

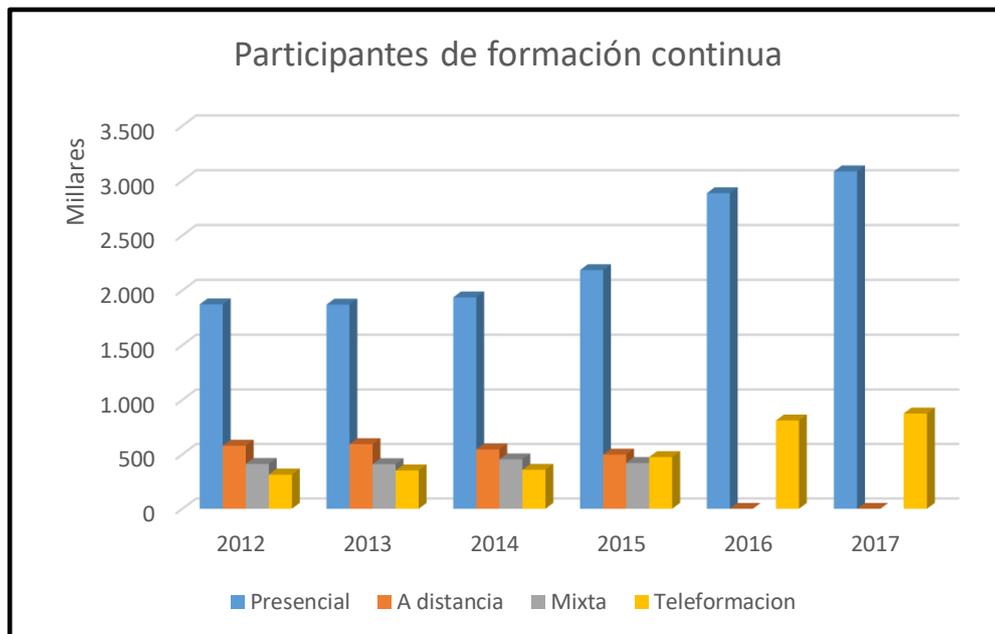
Dado que el aprendizaje no se puede observar como tal, y sólo se pueden ver sus resultados una vez que este haya terminado, atendiendo a un punto de vista más práctico, se intenta conseguir un nivel de desempeño lo más satisfactorio posible dentro de un tiempo mínimo.

A la hora de hablar de la modalidad organizativa de un plan de formación, esta se entendería como la manera de estructurar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Tres son las formas posibles que hay a día de hoy de impartir formación: presencial, semipresencial y a distancia.

1. **PRESENCIAL:** el proceso formativo se realiza directamente por el profesor o formador a un grupo de alumnos o participantes, quienes deben estar presentes durante el tiempo que dure la actividad. Podría decirse que es la técnica más utilizada, pese a la evolución de los últimos años en la formación.
2. **SEMIPRESENCIAL:** esta modalidad conjunta de enseñanza presencial y enseñanza a distancia puede darse en dos tipos, en función del tiempo que ocupe cada una de ellas: una en la que predomina la presencia de los participantes (60%) frente a la participación a distancia (40%); y otra en la que sea justo lo contrario, predominando la enseñanza a distancia (80%) con algún encuentro presencial (20%).
3. **A DISTANCIA:** este tipo de modalidad formativa está consiguiendo protagonismo en los últimos años, gracias principalmente al auge de internet y las nuevas tecnologías, que cuentan con aplicaciones creadas particularmente para el aprendizaje. No obstante, los recursos empleados pueden ser tanto cursos virtuales como materiales impresos.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la formación continua en función de los participantes de esta. Como se puede observar, pese al despegue de las nuevas tecnologías, la modalidad presencial sigue siendo la más impartida y preferida por los participantes.

No obstante, la teleformación o formación virtual cada año cuenta con más adeptos, al contrario de lo que ocurre con la formación mixta (presencial y a distancia) que desapareció en el año 2016. Mismo camino lleva la formación a distancia, que con los años tiene cada vez menos participantes.



Elaboración propia con datos obtenidos de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE).

Una vez se han determinado las necesidades formativas que tiene la empresa, y el método a seguir para impartir la formación, es necesario decidir dónde se va a llevar a cabo el programa de formación.

Los tipos de formación que se pueden realizar durante la jornada de trabajo son los siguientes:

FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:

Empleado en trabajos que son más o menos sencillos, de tal forma que los trabajadores puedan aprender mediante la práctica de tareas concretas y bajo la supervisión de otra persona experimentada que actúe como profesor/formador.

FORMACIÓN EN APRENDIZAJE:

Se aplica en aquellos trabajos en los que la formación necesita largos periodos de tiempo y destrezas de niveles superiores. Es como antiguamente se denominaba a los “aprendices”, aquellos que empezaban trabajando como ayudantes de trabajadores con más experiencia, quienes les enseñaban durante un tiempo hasta dominar el puesto, y poder ascender poco a poco en la empresa.

ROTACIÓN DE PUESTOS:

Es muy recomendable que los trabajadores de la organización tengan una visión global de esta, y ello se consigue principalmente haciéndoles pasar por distintos puestos. Los beneficios de esta técnica se traducen en una mayor adaptabilidad de los empleados, lo que ayuda a la distribución del trabajo durante las vacaciones, bajas por enfermedad, dimisiones... etc. Generalmente se aplica a nuevos empleados que apenas conocen la empresa, aunque también se puede aplicar a programas de desarrollo de directivos.

Los tipos de formación que se pueden realizar al margen de la jornada de trabajo son los siguientes:

CONFERENCIAS, VIDEOS, AUDIOVISUALES:

Pese a ser recursos de fácil preparación, el principal inconveniente que presentan es que los receptores adoptan por regla general una posición pasiva con escasa participación, y retroalimentación, por lo que conviene que tras la exposición, se les invite a intercambiar opiniones y distintos puntos de vista.

ESTUDIO DE CASOS:

Mediante casos tanto reales como simulados, los trabajadores aprenden a defenderse en situaciones parecidas. Esta técnica cuenta con un moderador, encargado de plantear el caso a los participantes e invitar a la discusión entre estos de las distintas alternativas de solución. La finalidad no es más que la de enseñar a los trabajadores a tomar decisiones.

REPRESENTACIONES:

Con esta iniciativa se busca conseguir cambios en la actitud de los empleados y mejorar la relación entre estos. Consiste básicamente en que cada participante debe representar el papel de un compañero, lo que le permite ver las dificultades con que se encuentra aquel en su día a día en el puesto de trabajo, a la vez que observan cómo les ven sus propios compañeros.

SIMULACIÓN:

A través de la simulación se recrean unas condiciones parecidas a las del puesto de trabajo que permite a los empleados llevar a cabo las tareas del mismo como si éstas fueran reales. Entre los aspectos positivos de esta técnica se dan, por ejemplo, que no entorpece el trabajo normal, y permite recrear situaciones que conlleven peligro, sin que éste sea real. Es por eso que lo aplican en trabajos que contengan algún tipo de riesgo, como las empresas de aviación o los cuerpos de bomberos.

FORMACIÓN EN TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN:

Este sistema trata de mejorar las relaciones entre los miembros del grupo, aumentando la capacidad de percepción de sentimientos, distintos puntos de vista y actitudes de los demás compañeros. Los trabajadores que participan de esta técnica aumentan la comprensión tanto de sí mismos como del resto de personas. Generalmente se imparte con la ayuda de un psicólogo.

IV. Seguimiento

El proceso de formación no puede darse por terminado hasta que no se lleva a cabo la evaluación final. Es decir, una vez que terminan las actividades formativas,

es necesario conocer de qué manera han resultado positivas para la organización, según los objetivos que se plantearon al inicio.

“Con la evaluación se pretende medir el coste-beneficio total de la capacitación y no solamente el logro de sus objetivos inmediatos” (Nexian, 2018)

A través de la evaluación de los efectos, tanto positivos como negativos, y del impacto de la formación en las tareas del puesto de trabajo, se puede saber si la actividad realizada es efectiva y se ajusta a las necesidades existentes. Si el programa de formación ha sido exitoso, significará que se han cambiado tanto actitudes, como capacidades y conocimientos de los trabajadores partícipes en él.

Son tres las funciones básicas que realiza la evaluación en los programas formativos dentro de la empresa:

1. PEDAGÓGICA: Verifica el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
2. SOCIAL: Certifica la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
3. ECONÓMICA: Identifica los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

Previamente al comienzo de la formación, es necesario fijar unas normas de evaluación. Los asistentes se examinan antes de empezar para concretar sus conocimientos y aptitudes, y al acabar la formación, hacen otro examen. De esta forma, comparando los resultados de ambos exámenes, se podrá saber el éxito del programa en cuanto a conocimientos adquiridos.

Debido a que es muy distinto poseer unos conocimientos que llevarlos a la práctica, la auténtica evaluación es aquella que se aplica cuando el trabajador vuelve a su puesto de trabajo o se incorpora a uno nuevo. Este seguimiento puede durar tanto semanas, como meses o años.

Los indicadores que a continuación aparecen detallados se encargan de revelar los resultados de los programas formativos:

- DE GESTIÓN: Referentes a aquellos aspectos de la organización del programa formativo, y entre otros parámetros, el coste por curso, por trabajador formado, ratio de alumnos por tutores... etc.
- DE EFECTO: Este indicador analiza la puntuación que dan los trabajadores a la formación, por tanto, evalúa indicadores tales como el porcentaje de participantes respecto del total de la plantilla, la tasa de abandono de la formación, el número de adscritos al programa... etc.

- **DE RESULTADO:** Establece el grado de éxito obtenido con la formación, una vez esta ha terminado, dando importancia a datos como el número de empleados que han superado la formación, las notas obtenidas por estos, la valoración personal del tutor, entre otros.
- **DE IMPACTO:** Trata de revelar el impacto que la formación produce en las tareas de los trabajadores tanto a medio como a largo plazo, medido en un incremento de la productividad, disminución de los accidentes laborales o aumento de la satisfacción del conjunto de trabajadores.

La evaluación de la formación en la empresa es una labor complicada, pero muy importante y necesaria, dado que solamente a través de la evaluación podrán detectarse los resultados de los programas formativos y de la inversión realizada, para así poder decidir al respecto de la formación futura.

Lamentablemente, pocas empresas evalúan su formación, y casi ninguna lo hace de manera sistemática.

Básicamente, tres aspectos son los culpables de la dificultad a la hora de medir los beneficios que aporta la formación:

1. Son difíciles de medir cuantitativamente.
2. Es complicado aislar los elementos formativos de otros muchos que intervienen, y poder concretar qué beneficios corresponden al plan de formación.
3. Estos beneficios salen a la luz pasado un tiempo, como pueden ser meses e incluso años.

En el Anexo I de este trabajo se puede ver un ejemplo de encuesta de satisfacción realizada por una empresa, tras la implantación de acciones formativas a sus trabajadores.

IV. Tipos de formación en la empresa

I. Formación continuada

La vida debe ser una continua educación (Gustave Flaubert)

También conocida como educación permanente o a lo largo de la vida, tiene su origen en los primeros años del Siglo XX, concretamente en el año 1929, cuando surge el libro *“Lifelong Education”* de Basil Yeaxlee, reconocido como el primer documento dirigido a la formación de personas adultas, en el cual se concentran principios estructurados de educación tanto formal como no formal.

En 1949, durante la Segunda Guerra Mundial, tiene lugar la Primera Conferencia Internacional de Educación de Adultos, en Elsinore, Dinamarca, auspiciada por la UNESCO, donde se analizaron las necesidades de todas aquellas personas mayores de 15 años y cuyo resultado fue la formación y capacitación de los adultos ya incorporados en el mundo laboral.

En 1965, el Comité Internacional de la UNESCO para la Educación de Adultos impulsó la implantación de un principio de educación permanente, momento en el cual estableció la obligación de las Instituciones de Educación Superior (IES) de formar a aquellos estudiantes que quieran reincorporarse a las aulas, bien para obtener o actualizar conocimientos, sin la necesidad de contar con un grado académico.

El Ministerio de Trabajo define la formación continua como el *“conjunto de acciones formativas realizadas por las empresas y dirigidas a sus trabajadores, que se caracterizan por estar financiadas directa o indirectamente, de forma parcial o total por las empresas y tener como objetivo mejorar o adaptar las capacidades profesionales de sus trabajadores, sus conocimientos o su cualificaciones a condición de que tengan relación con la actividad o profesión que realicen o vayan a realizar en el futuro en la propia empresa”*.

Este tipo de educación es considerado como un proceso de enseñanza-aprendizaje activo y permanente, que aunque en muchas ocasiones sea visto como educación destinada a adultos, va más allá dado que incluye tanto jóvenes, profesionales, adultos como ancianos que ya tengan titulaciones oficiales o no, ahondan en su educación y formación pudiendo adquirir reconocimiento oficial con la titulación correspondiente.

Habitualmente la idea de educación continua no incluye enseñanza básica, dado que un estudiante de formación continua ya posee cierto nivel educativo o profesional y únicamente quiere mejorarlo, obtener el reconocimiento oficial a su capacitación o avanzar en su educación.

En España, se conoce como “formación profesional para el empleo” y está integrada por dos sistemas: Sistema de Formación Profesional Reglada, que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y de las Comunidades Autónomas; y Sistema de Formación para el Empleo, vinculado al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y a las Comunidades Autónomas.

A aquellas empresas que coticen por la contingencia de Formación Profesional se les establecen unos créditos destinados a formar a sus empleados, cuyo importe varía en función del número de trabajadores que tengan y de las cotizaciones de estos. Una vez los empleados hayan realizado la correspondiente formación, dichos créditos podrán hacerse efectivos como bonificación a la Seguridad Social.

Los organismos públicos encargados de su gestión asignan una cantidad concreta de dinero (créditos formativos) a cada organización, que destinan en la formación de sus empleados. Dicho crédito tiene carácter anual y no acumulable, por lo que aquel que no se utilice se perderá.

II. Formación virtual

El aprendizaje a través plataformas virtuales es entendido como *“el espacio no físico que representa aspectos de la realidad (espacio virtual) en el cual el estudiante cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para interactuar con contenidos, actividades, y comunicarse con otras personas haciéndose responsable de su propio aprendizaje, por cuanto establece y evalúa sus propios ritmos y progresos”*. (Reinoso Lastra, J.F. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28)

Las empresas son cada vez más conscientes en que para avanzar y poder competir, se debe fomentar el aprendizaje continuo. La formación virtual o el *e-Learning* dan respuesta a las tendencias formativas actuales de exigir el componente de formación empresarial dentro de la formación de los trabajadores así como a la necesidad de reorientar las competencias hacia un nuevo contexto de desarrollo personal y social, adaptando los métodos de aprendizaje a la velocidad de los nuevos tiempos.

Entre las ventajas que ofrece la formación virtual tanto a nivel personal como a nivel organizacional, se encuentran las siguientes:

1. Número de cursos virtuales como de necesidades formativas: el aprendizaje virtual ofrece a las organizaciones la posibilidad de crear los cursos formativos en base a sus necesidades. Algunos estudios afirman que estos cursos incrementan la productividad de las empresas hasta en un 50%.

2. Tiempo de aprendizaje personalizado: Cada persona tiene un horario y un ritmo de trabajo diferente, por lo que es complicado cuadrar a toda una plantilla, o parte de esta, para la realización de cursos. La formación virtual se adapta a los horarios de cada trabajador, permitiéndole acceder al curso en el momento y lugar que más le convenga, sin necesidad de desplazamientos.
3. Aprendizaje sin límites: Gracias a la globalización y las nuevas tecnologías el acceso a la formación desde cualquier punto del planeta es una realidad, aumentando la posibilidad de aprender y desarrollar habilidades más especializadas.
4. Mayor acción y motivación: El aprendizaje virtual es más exigente en comparación con el tradicional, ya que requiere de una actitud más dinámica con más implicación por parte del participante, lo que permite que los conocimientos adquiridos y desarrollados permanezcan durante más tiempo.

III. Coaching

El coaching es un entrenamiento en habilidades de comunicación y liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno. En la formación de RRHH se emplea como técnica que ayuda a aprender aquellos aspectos necesarios para el desarrollo profesional de quien lo practica.

Esta técnica está constituida por dos sujetos principales: coach o facilitador, y coachee o participante.

El coach es el profesional que conduce al coachee en su desarrollo personal y profesional, le escucha y observa mientras le plantea distintas cuestiones para que éste se observe a sí mismo desde una perspectiva diferente, y pueda ampliar su mirada y encontrar nuevas oportunidades para actuar.

El coachee por otro lado es el cliente y protagonista de la sesión de coaching, quién establece desde el primer momento las metas que quiere conseguir.

No obstante, sobre este tema se profundizará en el último apartado.

IV. Outdoor training

Es una conocida técnica formativa, cuyos orígenes datan de después de la Segunda Guerra Mundial en países como EE.UU. y Reino Unido. Allí las escuelas empleaban herramientas relacionadas con el ejército, buscando desarrollar destrezas que promovieran las relaciones entre ejecutivos. Con ello mejoraban su

productividad y lo extendían también a todos los niveles de la organización por los numerosos resultados en las relaciones interpersonales.

El outdoor training podría definirse como el conjunto de juegos o actividades al aire libre que emplea herramientas básicas de la educación experiencial, mediante una serie de ejercicios concretos a través de los cuales obtener conclusiones que ayuden a mejorar tanto el entorno personal como el profesional.

Esta técnica la dirigen profesionales (facilitadores) con un elevado conocimiento en la docencia que, mediante la creación de un clima distendido, llevan a cabo un sistema de aprendizaje a través de la experiencia combinando actividades centradas en aspectos básicos en la gestión de los RRHH como son el trabajo en equipo, la competitividad, el liderazgo o la comunicación.

i. Etapas antes de iniciar la actividad

1º. VALORACIÓN: En un primer momento se debe recabar información sobre el grupo que va a realizar la actividad, a través de entrevistas, cuestionarios, etc.

Una vez se conoce qué desea la empresa y qué participantes forman el grupo, se deciden el tipo de actividades a realizar. Esto se consigue a través de una serie de preguntas:

- ¿Qué organización es?
- ¿Están dispuestos los trabajadores a participar?
- ¿Cuál es el número de participantes?
- ¿Dónde se llevarán a cabo las actividades?
- ¿Cuánto saben los participantes acerca de las actividades?

2º. ORGANIZACIÓN: Con los resultados obtenidos de la valoración, se deben elegir las herramientas que se emplearán en las actividades, pensando en los posibles escenarios para estas, en función de los objetivos que se quieran conseguir.

Además, con los datos obtenidos de los participantes, se deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Con qué actividades se logrará el objetivo marcado?
- ¿Mediante qué técnicas se conseguirá la confianza necesaria para empezar?
- ¿Cuál será la duración de las actividades?
- ¿Cómo estarán formados los grupos?

3º. PREPARACIÓN: Una vez organizada toda la información obtenida en las fases anteriores, ésta se ordena para llevar a cabo la coordinación con los participantes de las actividades elegidas, así como la confirmación del sitio donde se realizarán.

ii. Elección de actividades

A la hora de elegir las actividades más adecuadas para cada organización, es importante tener en cuenta algunos aspectos.

NIVEL DE EVOLUCIÓN - Tiempo que ha trabajado conjuntamente el grupo dentro de la empresa, medido en años:

- Grupo nuevo: formado por personal que lleva menos de 1 año dentro del grupo, y apenas se conocen.
- Grupo de madurez media: compuesto por trabajadores que llevan entre 1 y 3 años trabajando juntos, y comparten tareas.
- Grupo de madurez alta: miembros de la empresa que lleva más de 3 años trabajando conjuntamente y se conocen profesionalmente.

TAMAÑO DEL GRUPO - Número de trabajadores que participan:

- Pequeño: de 3 a 15 personas, guiado por un solo facilitador.
- Mediano: de 16 a 25 personas, puede ser guiado por un facilitador pero necesita de personal de apoyo.
- Grande: de 26 a 35 personas, guiados por dos facilitadores a la vez, ya sea para trabajar en grupos o conjuntamente.
- Gigante: más de 35 personas, y menos de 50, guiado por dos facilitadores y personal de apoyo.

NIVEL DE DIFICULTAD – Grado de exigencia de las actividades hacia los participantes, que relaciona los aspectos más emocionales y personales del grupo, determinado mediante un diagnóstico.

- Nivel 0: Se llevan a cabo ejercicios de sensibilización hacia los problemas cotidianos y de trabajo en grupo.
- Nivel 1: Se ejercitan y fortalecen los grupos.
- Nivel 2: Se emplean para empoderar los equipos.
- Nivel 3: Permiten rediseñar los grupos.

MATERIALES – Entre estos se encuentran las instalaciones permanentes y los materiales de apoyo que poseen un carácter provisional. Es importante hacer

mención a los equipos de seguridad y protección individual que se utilizan en las actividades.

TIEMPO – La duración de las actividades está determinada en función de la dificultad de éstas. Normalmente suelen realizarse en la media de una hora, aunque pueden durar más tiempo pues la finalidad es aprender.

iv. Etapas durante y después de la actividad

El conjunto de actividades que emplea el outdoor training está formado por 5 fases que se basan en un proceso inductivo:

1. EXPERIENCIA: Es el momento del juego en sí, dónde mediante grupos se desarrolla el aprendizaje inductivo (a través de hechos particulares se obtienen conclusiones generales).
2. PUESTA EN COMÚN: Cada participante comparte con el resto del grupo su experiencia sobre su aprendizaje intrapersonal e interpersonal. Para ello se pueden emplear algunos de estos métodos:
 - a. Debate abierto.
 - b. Evaluación de la productividad, satisfacción, liderazgo, comunicación, etc.
 - c. Entrevista por parejas o subgrupos.
3. INTERPRETACIÓN: Se considera la fase más importante de todas, al realizar un análisis completo de la experiencia compartida previamente, tratando de averiguar lo que ha sucedido dentro del grupo y cómo ha reaccionado cada miembro tanto de forma individual, como colectiva.
4. APLICACIÓN: Esta fase es básica que se lleve a cabo adecuadamente, ya que es la encargada de dar sentido al programa en sí. Los participantes pensarán sobre todo lo descubierto anteriormente, y lo aplicarán a su vida personal y laboral, consiguiendo información útil para su día a día.
5. CONCLUSIÓN: En esta fase que refleja el propósito del programa, los participantes, una vez aplicado todo lo aprendido, pensarán en cómo les será de ayuda en su comportamiento futuro en la empresa.

Las técnicas más usadas son:

1. Analizar situaciones de la vida diaria.
2. Comprometerse a nivel individual y colectivo.
3. Fijar metas a corto y medio plazo.

iii. Beneficios en las empresas

Los beneficios más destacados son los concernientes a las habilidades propias de la inteligencia emocional, tan importantes en las organizaciones, que son los detallados a continuación:

- Desarrolla la confianza y el trabajo en equipo, para con ello mejorar la cooperación entre los miembros del grupo.
- Fomenta el liderazgo y la capacidad de delegar.
- Motiva a comprometerse con el trabajo diario.
- Anima a la comunicación entre las diferentes áreas y componentes de la organización.
- Perfecciona la reacción de los miembros del grupo ante situaciones bajo presión o cambios.
- Mejora la confianza entre compañeros.

V. Coaching como técnica de formación

I. Origen y evolución del coaching

El coaching es una de las técnicas que existen hoy en día para conseguir el desarrollo personal en las distintas esferas de la vida diaria. Desde hace varias décadas, su crecimiento como método para el desarrollo laboral y personal en el ámbito organizacional ha sido notorio.

La procedencia más señalada del coaching se podría adjudicar a Sócrates y la Mayéutica, gracias a la cual, el coachee descubre aquello que necesita con una aplicación práctica para su día a día. Se debe tener en cuenta que los conocimientos se encuentran en uno mismo, en el cliente, y no en el coach, ya que este último solamente plantea preguntas para que el coachee indague en su interior y encuentre las respuestas que busca. (Ravier, L., p.2; 2005,): “¿Cuál es la historia del coaching? Coaching Magazine nº 1”

Parte del pensamiento de Platón tiene también alguna que otra pincelada de coaching, exactamente en la estructura de sus coloquios, donde se observa la importancia de las cuestiones como instrumento básico para elaborar las conversaciones. Saber qué preguntar en cada momento es una destreza profesional que el coach debe poseer dado que es la técnica utilizada para conocer al coachee. (Ravier, L., p.3; 2005,): “¿Cuál es la historia del coaching?”

Por otro lado, la psicología se considera una de las fuentes del coaching, gracias a las aportaciones de S. Freud y su psicoanálisis; el humanismo de C. Rogers; la psicoterapia de A. Ellis, etc. (Ortiz de Zárate, M. p.56; 2010). “Psicología y Coaching: marco general y las diferentes escuelas.” Capital Humano, nº243.

Si bien el término coach tiene un origen directo desde el mundo del deporte y este a su vez de un medio de transporte húngaro (*kocsi secker*), podría decirse que es en el entorno empresarial y personal dónde más se emplea.

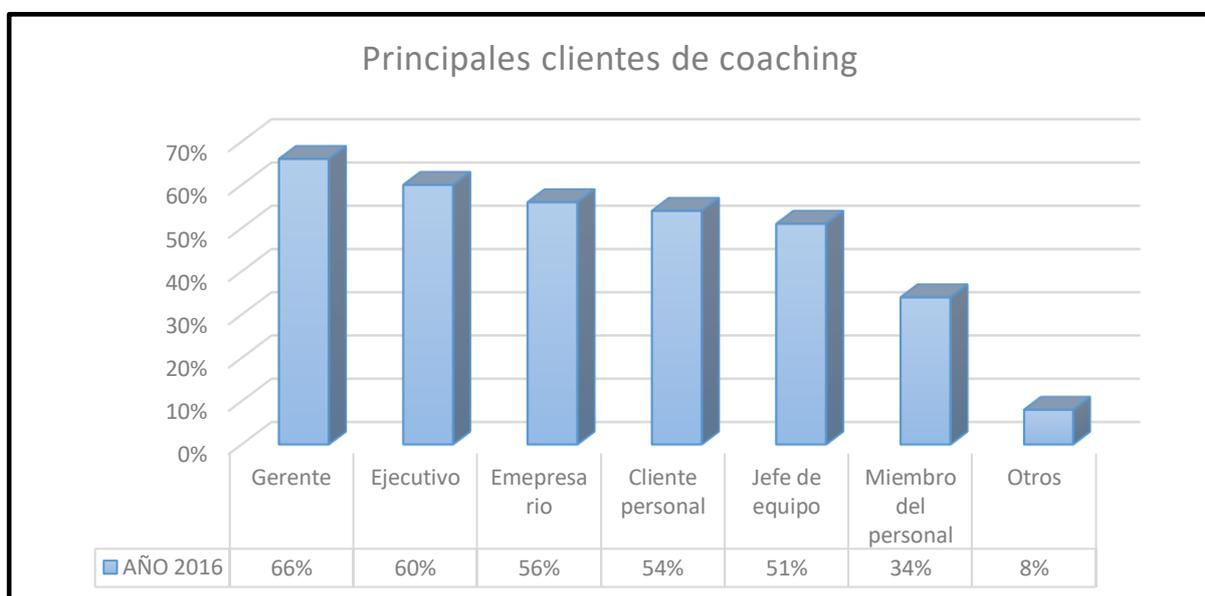
II. Aspectos básicos

El coaching empresarial se solicita, generalmente, por empresas e instituciones que tratan de conseguir determinados logros de importancia en su vida profesional. Se considera una técnica que impulsa a sus participantes a pensar de manera distinta a lo habitual, tomando decisiones efectivas y responsables sobre los objetivos marcados, a la vez que mejora la imagen que el coachee tiene de sí mismo, desarrolla la comunicación entre compañeros y profundiza en las relaciones profesionales.

El coaching está centrado en “ayudar a aprender”, técnica distinta de la de enseñar, ya que el coach en ningún momento le dice al coachee lo que tiene que hacer.

Los resultados que se obtienen del coaching son gracias al diálogo atento y sincero entre coach y coachee durante cada una de las sesiones. El coach tratará de acompañar al coachee durante el aprendizaje para que este logre reducir la brecha existente entre la situación actual en la que se encuentra al comienzo de la dinámica, con aquello que le preocupa o quiere mejorar; y lo que aspira conseguir.

Según la encuesta elaborada por ICF (International Coach Federation) en el año 2016 dos de cada tres profesionales impartieron técnicas de coaching a gerentes, seguido por ejecutivos, empresarios, clientes personales, jefes de equipos, miembros del personal, empleados y otros.



Elaboración propia a partir de datos de ICF Global Coaching Studing.

Podría definirse de diversas maneras, todas válidas y cada una de ellas haciendo alusión a aspectos concretos de cada temática específica, pero seguramente que todas emplearían palabras en común como: descubrir, profundizar, calidad de vida...

A continuación se mencionan las definiciones de varias organizaciones de gran importancia:

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

Asimismo, la ICF (International Coach Federation) define esta técnica como una "relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de

coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”.

Líder-haz-GO!, como importante escuela de coaching, lo define de la siguiente manera: “metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados. Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento.”

La Asociación Española de Coaching (ASESCO), se refiere al coaching profesional como “un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza.”

III. Principales tipos y temáticas

SEGÚN EL Nº DE PERSONAS

- **COACHING INDIVIDUAL:** realizado a un solo cliente de forma individual, que trata de lograr resultados significativos tanto en el ámbito más personal, como también en el profesional ayudándole a encontrar soluciones por sí mismo. Trata de encajar los objetivos de cada persona, con los de la empresa como grupo, para conseguir lograr un objetivo concreto. Las tareas llevadas a cabo tienen que ver con los estudios, las relaciones dentro de la empresa o el puesto que ocupa en ella.
- **COACHING EN EQUIPOS Y GRUPOS:** todo lo contrario al anterior, se emplea para mejorar en conjunto los resultados del trabajo. El coaching de equipos posee un objetivo común, mientras que el de grupos no lo tiene. La finalidad es ayudar a todo un equipo al completo, y a su líder, a desarrollar y perfeccionar la inteligencia colectiva y rendir de manera más eficiente, mejorando la confianza, la comunicación y la coordinación en la empresa. El coach trabaja tanto con las personas individualmente, haciendo un análisis inicial, como posteriormente con el equipo.

SEGÚN EL CONTENIDO

- **COACHING PERSONAL:** conocido como el modelo más tradicional, también llamado *Life Coaching*, trabaja en el proyecto de vida, misión personal, objetivos, estrategias...etc. Busca enseñar de manera individual a las personas dentro de la empresa, a superar sus problemas y tener más responsabilidad dentro de esta. Uno de los beneficios obtenidos con esta técnica es la mejora de la confianza en uno mismo, lo que se traduce por regla general, en una mejora de su productividad laboral, al sentirse más motivados.
- **COACHING ORGANIZACIONAL:** a su vez puede dividirse en dos tipos:
 - **Coaching para empresas:** dirigido a la totalidad de los trabajadores de una empresa, y empleado con la finalidad de mejorar relaciones, liderazgo de los directivos, rendimiento, trabajo en grupo... Abarca temas como la gestión del tiempo, las relaciones entre compañeros, el empoderamiento, etc. Además, trata de cambiar determinados hábitos de la organización, redirigiendo al personal de la organización a llevar a cabo actividades de manera más eficiente, pero permitiendo su participación en el proceso de cambio.
 - **Coaching ejecutivo:** dirigido, como su propio nombre indica, a los directivos y jefes intermedios de las organizaciones para que puedan desarrollar habilidades tales como el liderazgo, dirección, comunicación interpersonal, rendimiento...etc. Se aplica en personas experimentadas en su trabajo de las que se quiere mejorar sus competencias para así incrementar el nivel de beneficios de la empresa.



Elaboración propia a través de los datos de Manchester Inc y Metrix Global (2003)

- **COACHING DEPORTIVO:** aunque no lo emplean las empresas, sino deportistas y cuerpo técnico de los equipos, es importante mencionarlo porque lo emplean casi la totalidad de estas organizaciones deportivas por los resultados que obtienen, tanto en motivación y liderazgo, como también en los procesos de rehabilitación tras una lesión.

SEGÚN EL MÉTODO

- **COACHING SISTÉMICO:** fundamentado en la teoría de sistemas como herramienta para acceder a la personas, y las considera dentro de un sistema en lugar de un elemento aislado, midiendo las consecuencias de sus acciones dentro del entorno.
- **COACHING COERCITIVO:** consigue cambios profundos en las personas que lo practican, gracias al enorme impacto que producen en éstas las técnicas usadas en los seminarios (entrenamientos).
- **COACHING ONTOLÓGICO:** está dirigido al perfeccionamiento del lenguaje y los instrumentos lingüísticos de los que se sirven las personas. Emplea la filosofía del lenguaje ayudando a los participantes a mejorar, a través de modificar aspectos determinados, su expresión, el lenguaje que utilizan y demás tipos de herramientas lingüísticas y corporales.
- **COACHING COGNITIVO:** entrena las funciones cognitivas, expresivas y receptivas de las personas, tales como son la memoria, el aprendizaje o los propios pensamientos.
- **COACHING CON INTELIGENCIA EMOCIONAL:** centrado básicamente en el dominio de las emociones personales y el autoconocimiento como medio de obtención del bienestar personal. Si la inteligencia emocional se utiliza correctamente, es muy útil tanto para el beneficio propio como para el ajeno.

IV. Beneficios del coaching en la empresa

Los beneficios que consigue el coaching dentro de las empresas, son muy parecidos o del estilo a los que ofrece la formación en general. Estas buscarán siempre aumentar su productividad y con ello obtener más beneficios. Y lo que ofrece el coaching es tratar de conseguir en sus trabajadores, tanto a nivel personal como grupal, mayor nivel de eficiencia en sus puestos de trabajo.

Para lograrlo, los coachees forman parte de un proceso de aprendizaje a través de las sesiones de coaching. El coach les hace unas preguntas concretas con las que busca que estas personas se planteen su situación dentro de la empresa, y se sientan valoradas en ella, lo que se traduce en un mayor nivel de autosuficiencia y

motivación, mejorando su trabajo sin necesidad de continua vigilancia por parte de sus supervisores.

Por otro lado, el coaching logra dar a conocer destrezas o conocimientos de los coachees que no conocían, con las que podrían resolver determinados inconvenientes dentro de la organización.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el coaching se emplea muy comúnmente con los directivos de las organizaciones, ya que, además de formarlos, les enseña a conseguir un mejor clima laboral gracias al cual serán capaces de romper las barreras que se hayan podido crear en la empresa. Y como se ha demostrado en numerosos estudios, las relaciones personales positivas dentro de la organización son fundamentales para un buen crecimiento de ésta.

Estos son algunos ejemplos de aspectos cotidianos en la empresa, enfocados desde un punto de vista de liderazgo tradicional, y desde el punto de vista de liderazgo coaching:

ESCENARIO	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
Planificación	Anual / trimestral / mensual	Anual / semanal / diaria
Metas	Cumplir con las metas impuestas por la empresa	El liderazgo de la empresa en el mercado
Estilo de dirección	Autoritario	Mediante el ejemplo
Disciplina	Normas y órdenes	Valores y ejemplo personal
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos a medio y largo plazo	Diariamente, con objetivos concretos hacia el desempeño
Seguimiento	Ocasional, para controlar y dar ordenes	Diario, para observar el crecimiento y reformular planes de acción
Sistemas de motivación	Económicos	Económicos, motivación y desarrollo de carrera

V. Caso práctico de coaching empresarial

Son numerosas las empresas que, desde hace años, recurren a técnicas de coaching organizacional para mejorar aspectos concretos internos tales como la forma de gestión, el trato con los clientes, la motivación de los RRHH o el desarrollo de planes de marketing, ventas o de nuevos productos. A continuación se muestra un caso de coaching empresarial que trata sobre cómo reflotar una empresa gracias a la ayuda de esta técnica.

EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN QUE TRIPLICA SU FACTURACIÓN

INTRODUCCIÓN Y RESUMEN

AJ, de 40 años, desde hace unos años tiene una empresa de construcción dedicada a la aplicación de pintura de exteriores, y había conseguido que esta creciera. Inicialmente tuvo un socio, pero al poco tiempo pasó a ser el único propietario. Asimismo, es licenciado en Ciencias Empresariales, lo que le ha aportado una base sólida de conocimientos en la materia, no muy habitual en las pymes.

De 2007 a 2009 la economía de la empresa sufrió un fuerte revés, y AJ valoró la posibilidad de cerrar el negocio. No obstante, tras leer un artículo sobre el coaching, decidió darle una oportunidad.

En la primera toma de contacto con el coach, AJ era el único trabajador que tenía la empresa, y su idea era la de cerrar muy pronto. La competencia, formada por empresas que ofrecían precios inconcebibles, se llevaba el proco trabajo que había en el mercado y contra eso no podía competir. No tenía ningún proyecto a la vista.

Sin embargo, al finalizar la experiencia de coaching, AJ terminaba el año facturando cerca de 600.000€, una plantilla de 30 trabajadores con trabajo constante. Su trabajo se ha centrado en las actividades comerciales, posibilidades de expandir el negocio, y principalmente, dirigir su empresa. Gracias a ello, AJ ya no se preocupa en llegar a fin de mes, sino en otras cosas como seleccionar personal adecuado a cada puesto, ser más eficientes y crecer con calidad.

Además, un factor importante en toda esta mejora ha sido la formación previa que AJ tenía como empresario, y que le hacía conocedor de muchos de los aspectos tratados en el coaching.

DESARROLLO

Como punto de partida, AJ en conjunto con el coach, trataron de aclarar la situación en que se encontraba la empresa para poder identificar los posibles caminos de salida inmediata. Una vez conseguido, hizo falta retroceder y analizar los pasos que necesariamente se habían pospuesto. Es decir, la mayor parte de la

energía se dedica a “reanimar” a la empresa, y después de ello es cuando se puede retroceder y realizar el trabajo estructural necesario para el mantenimiento y crecimiento de ésta.

Siguiendo con el proceso, fueron añadiendo nuevas fuentes de información y conocimiento, como por ejemplo: el test de tendencias conductuales del propietario, una evaluación de eficacia empresarial de la empresa y otros test de trascendencia psicológica para diferenciar las tendencias y conductas que surgían.

La metodología empleada se basó en conceptos empresariales muy básicos. Se aplicaban criterios de coaching pero a aspectos muy concretos, y AJ elaboró un plan de desarrollo de la empresa para convertirla en una renovada y exitosa.

Esta imagen muestra el esquema de las partes del proceso de coaching:

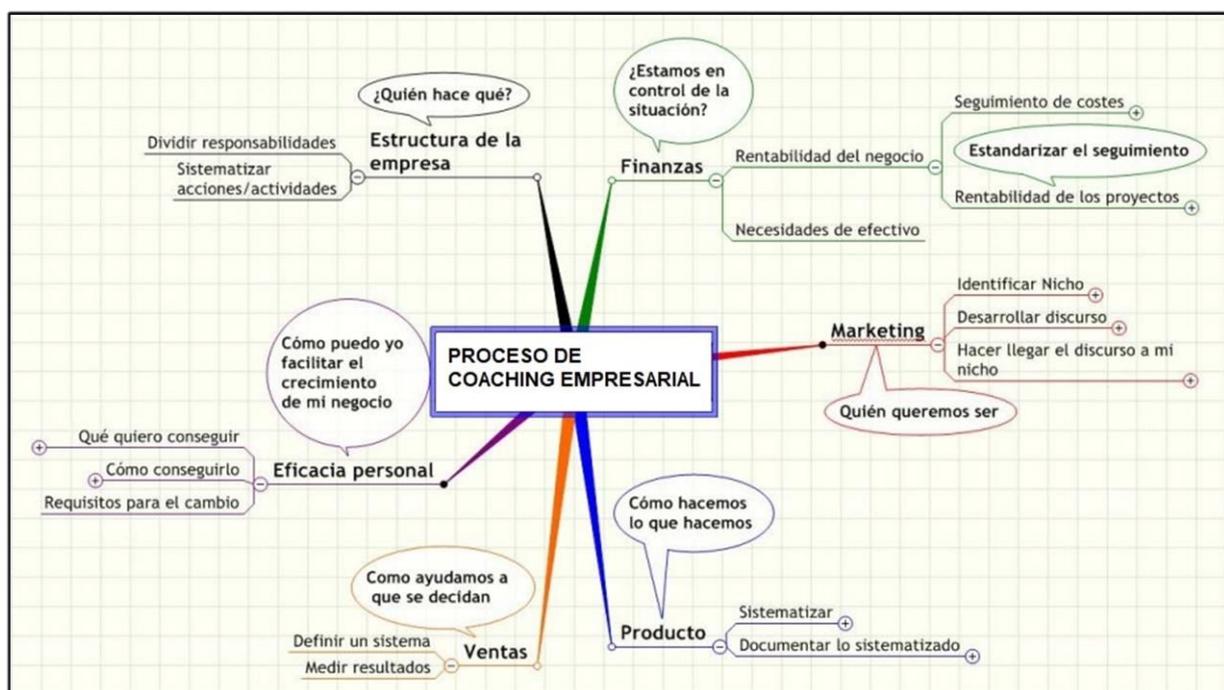


Imagen obtenida de XLS Coaching.

LAS VENTAS

Normalmente, el primer paso a seguir es revisar el estado financiero y conseguir que el empresario se haga con el control económico de la empresa. Como se pudo ver, AJ no tenía bajo control estos costes, pero lo más problemático y urgente era la falta de ingresos y por consiguiente, tener que cerrar la empresa. Por lo tanto, lo primero que hicieron fue averiguar qué pasaba con las ventas. Según AJ, el problema era la escasez de presupuestos que le solicitaban, y que los trabajos se los llevaban otros con precios más bajos. No quería reducir tanto sus precios, que le obligaran a bajar la calidad y pagar menos a sus trabajadores.

Como característica en común de estas situaciones: el carácter externo. Todo estaba fuera de su control, y AJ sólo podía quejarse por ello. Es algo muy común,

fijarse sobre todo en aquello en lo que no se puede influir, pero no hay que quedarse anclado en este punto, porque la realidad acabará siendo así, sin poder hacer nada.

Tanto AJ como el coach trataron de averiguar dos aspectos: el primero, por qué no había solicitudes de presupuestos, como anteriormente. El segundo, por qué no se hacía un seguimiento del presupuesto entregado. Ante la idea de que la obra se le llevaba siempre la oferta más ventajosa, se hicieron las siguientes preguntas: “¿Lo sabes a ciencia cierta, lo has contrastado llamándolos?” y “¿Les das algún motivo o información para que puedan tener en cuenta otros factores?”. Lo cierto era que no, se dedicaba a entregar el presupuesto, y esperar a que decidieran.

Otro aspecto descubierto fue que los clientes de AJ no tenían forma de evaluar la calidad que ofrecía, tanto en los materiales como en la aplicación, ya que desconocen los aspectos técnicos. Por esto, recopilaron aquellos presupuestos enviados que no habían sido cerrados, y tras clasificarlos, se ordenaron para poder retomarlos.

Asimismo, desarrollaron un sistema de ventas ajustado a las características de sus clientes: comunidades de vecinos dónde deciden varias personas que no tienen muy en cuenta los factores técnicos, sino la imagen que aporta el profesional. Por tanto, a igualdad de percepción, se tiende a optar por el precio más bajo, y lo que AJ quiere es destacar en entre los distintos proveedores.

Después de un tiempo trabajando en esto, se recuperaron varios presupuestos que se entendían perdidos, y se estableció un plan de seguimiento periódico de los nuevos presupuestos enviados, manteniendo el contacto con quienes deciden al respecto, y el resultado fue muy satisfactorio: un aumento considerable de las ventas.

Durante este proceso, AJ superó alguna resistencia personal, como fue la de vender su producto a los clientes, en lugar de limitarse a presentar la excelente calidad que ofrecía. Para ello se centró en los aspectos más emocionales, que al fin y al cabo es como mejor se vende. Y pese a que aún necesita mejorar su discurso, este cambio tuvo un gran éxito.

MARKETING

Tras implantar el sistema de seguimiento de los presupuestos entregados, lo siguiente fue realizar algunas acciones de marketing activo para conseguir que los clientes contactaran con AJ o pidieran presupuestos. Bien es cierto que existía una página web de la empresa, así como un anuncio en Páginas Amarillas y carteles expuestos en las obras, pero eso no había ayudado.

En primer lugar, y como es habitual en marketing, era necesario identificar el segmento o nicho de mercado al que dirigirse. Pese a que muchos empresarios lo consideran algo intuitivo y fácil de averiguar, solamente se podrá elaborar un

mensaje fuerte y directo si se ha definido el nicho con la mayor claridad posible. De lo contrario, se estaría tratando de llegar a todos, y por resultado, a ninguno de manera concreta. Pese a que esta fase suele ser muy difícil con la mayor parte de los empresarios, en el caso de AJ, sin duda gracias a tener formación empresarial previa, fue bastante fácil comenzar a identificar nichos y necesidades.

Este proceso fue bastante laborioso, e interesante a la vez, dado que AJ no quería decir que no a nada. El cambio de presentar las características y beneficios del producto, a tener que adaptar su discurso para buscar una forma de que el posible cliente sintiera que quería trabajar con AJ, fue duro.

CARACTERÍSTICAS O BENEFICIOS

Como en otros casos, se siguieron los pasos habituales de enumerar cuáles son los problemas del cliente que AJ y su empresa resuelven, y coach y él pasaron algún tiempo moviéndose del “qué es lo que yo ofrezco” a “cuál es el beneficio para ti como cliente”. Es decir, pasar de “características” a “beneficios”. Esto les llevó varias sesiones de trabajo, hasta conseguir que AJ elaborara una lista de los beneficios que su empresa aporta a los clientes.

ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS

De las cosas que más trabajo llevó conseguir, fue que el trabajo planteado en las sesiones de coaching se fuese haciendo de semana en semana. AJ se veía desbordado por todo lo que en ellas hacía, ya que a la vez tenía que hacer mucho trabajo en la empresa al estar él solo. Pese a que inicialmente contrató a una persona para labores administrativas, AJ seguía dedicando mucho tiempo a preparar presupuestos (ir a medir, averiguar las necesidades, con quien hay que hablar, elaborar el presupuesto teniéndolo todo en cuenta...)

El coach se dio cuenta de que AJ se resistía a delegar esta tarea en otra persona, dado que un error en los presupuestos supondría problemas importantes. Por ello, trabajaron en el concepto de estandarización y sistematización en la elaboración de los presupuestos. En la actualidad, los presupuestos se encarga de hacerlos un técnico y él solamente los revisa. Además, AJ no dedica más que unos minutos a revisar algo que antes le llevaba horas hacer, y el tiempo dedicado a elaborar un presupuesto se ha reducido considerablemente, pues el esfuerzo de identificar, sistematizar y comunicar los pasos, ha ayudado a que el proceso sea más eficiente.

UN PROCESO EN MARCHA

Además de concretar los nichos de mercado, definir el proceso de venta y hacer los seguimientos adecuados, o sistematizar la elaboración de presupuestos, quedan áreas en las que seguir trabajando: motivación de los trabajadores, elección de los perfiles más adecuados, expansión del negocio, sistematización del resto de

tareas... el objetivo es convertir a AJ en el mejor empresario que puede ser y a su empresa en algo que está al servicio de sus objetivos personales y profesionales.

Cada vez que realiza test Evaluación de Eficacia Empresarial, AJ dice sentirse aún agobiado por “todo lo que queda por hacer”, pero ha logrado llevar su empresa de estar a punto de cerrar, a facturar 600.000€, con trabajo ya para este año que indica que la facturación seguirá en estos baremos y considerando la posibilidad de un plan de expansión. Todo en aproximadamente un año.

CONCLUSIÓN

En el proceso de coaching empresarial trata sobre todo de desarrollar la mente de empresario del cliente. Y para ello es necesario llevarle a través de las distintas áreas del negocio, desde una perspectiva concreta. Y repetir este viaje varias veces, hasta que comienza a hacer suya esta visión. Una vez que empieza a realizar el cambio de perspectiva, automáticamente comenzará a hacer otras cosas o a hacer de otra manera las que ya hace, lo que influye directamente sobre la empresa.

Estos cambios proceden, sobre todo, de la nueva perspectiva adquirida y no tanto de la nueva información obtenida. Los cambios de perspectiva tienen la característica de que antes del cambio, hay muchas cosas que el cliente no ve, pero no se da cuenta. Es decir, desde donde uno está posicionado mentalmente constituye su límite de percepción. El proceso que sigue este tipo de coaching extiende este límite y hace crecer al cliente psíquica y profesionalmente en su nueva profesión: empresario. Un dato curioso es que, con el cambio de perspectiva, el cliente adopta una nueva actitud, y con la nueva actitud, empiezan a producirse situaciones, a generarse oportunidades que antes no aparecían porque no las veía.

Para AJ, dejar a un lado la forma habitual de comportarse o interpretar situaciones genera muchas resistencias. Se trata de una las cosas más difíciles de hacer, pues produce inseguridad, incertidumbre y miedos. Por esto es tan importante hacerlo con alguien externo que sirva de apoyo.

La principal tarea del coaching es ayudar al cliente a mantenerse en el camino. La información sirve de ayuda, por supuesto, pero una estructura de apoyo es, a menudo, la clave que le permite conseguir lo que busca.

Una vez transcurrida una fase inicial de seis meses, AJ decidió dejar el coaching, pues sentía que tenía ya toda la información necesaria, y había entendido que estas cosas “había que hacerlas”. Al cabo de un par de meses retomó el trabajo con el coach: no se trata de la información sino también, de la estructura de apoyo que te ayuda a mantenerte orientado y avanzando en la dirección correcta.

Para acabar, me gustaría introducir a modo de conclusión las entrevistas que he podido realizar a varios profesionales del mundo del coaching, como son María Alonso y Arantxa Santamaría. Ambas son coachs en sus respectivas organizaciones, y para las dos esta técnica es de gran importancia y ayuda hoy en día, tanto a nivel personal como empresarial. Poseen una importante formación que las avala en su profesión y experiencia más que suficiente como para conocer en profundidad esta materia.

Su profesionalidad se puede leer en cada una de las preguntas que amablemente han respondido, y curiosamente, las dos coinciden en una misma idea cuando se las ha preguntado al respecto: el coaching no puede ayudar a aquellas personas que tengan trastornos mentales; un buen coach sabe desde el primer momento hasta dónde puede llegar con su coachee, y en qué puede y no puede ayudarle. Esta podría ser la fina línea que separa a un coach aficionado o sin escrúpulos, de uno profesional y honesto.

ARANTXA SANTAMARÍA

Actual presidenta de la *Asociación de Coaching de Castilla y León*, organización sin ánimo de lucro que este año cumple 10 años. Está compuesta por profesionales del coaching que tienen como objetivo, por una parte, fomentar entre las personas y las organizaciones el coaching, como una disciplina de crecimiento, desarrollo y superación y, por otra parte, aunar a los profesionales del coaching.

¿Qué es el coaching para ti? ¿Cómo lo definirías?

El coaching lo definiría como una herramienta que consiste en ayudar a pensar por uno mismo, a encontrar sus propias respuestas y a descubrir el propio potencial que uno tiene poniéndolo al servicio de los resultados que se quieran conseguir.

Este acompañamiento se hace a través del diálogo entre el coach y el cliente, en donde es el cliente el protagonista de la conversación y el coach a través de las “preguntas poderosas” hace reflexionar a la persona e invita a buscar soluciones.

Para mí, el coaching es una forma de pensar, de ser, de estar y de relacionarme con las personas.

El coaching cada vez es más habitual, pero no está regulado oficialmente. ¿Cómo podemos diferenciar a un coach profesional, de un aficionado?

Un coach profesional tiene una base firme en su formación. Esta formación debe de estar reconocida, bien por asociaciones de Coaching como ICF (International Coach Federation) o por ADESCO (Asociación Española de Coaching) o por universidades.

Un buen coach ¿nace, o se hace? ¿Lo consideras una profesión vocacional?

No sé si un coach nace o se hace, lo que sí que es cierto es que hay una serie de cualidades que tienen los coaches que suelen ser comunes y entre ellas destaca el interés por las personas. La gran parte de los coaches que conozco viven esta profesión desde la vocación ya que como he comentado, el coaching te enseña a pensar y a relacionarte contigo mismo y con tu entorno de otra manera, por lo que es algo en lo que el coach cree firmemente e integra en su día a día.

¿Qué cualidades consideras imprescindibles a la hora de convertirte en coach? Y en cuanto a la formación, ¿qué pasos has seguido hasta llegar al punto en el que te encuentras?

Como cualidades destacaría el interés por las personas, saber escuchar de una manera pura sin juicios, lo que permite que las aportaciones que se hagan al cliente sean potentes y resonantes, aunque en ocasiones sean incómodas, para que se generen nuevos enfoques que ayuden a la persona a encontrar las opciones que necesita.

Mi camino hasta llegar donde estoy empezó con un Máster de Coaching e Inteligencia Emocional con la Universidad de Salamanca, posteriormente me he formado en Coaching Sistémico con la Escuela Metasystem de Alain Cardon. También tengo formación en PNL (programación neurolingüística), hipnosis ericksoniana e inteligencia emocional.

A parte de mi formación, lo que más me ayuda en esta profesión es practicar y practicar coaching. La *Asociación de Coaching de Castilla y León* ha ido un hito importante en mi vida ya que nada más realizar mi máster entré en ella y me ha permitido conocer grandes profesionales con los que actualmente colaboro en proyectos comunes y además se ha convertido en una plataforma de cara al mundo profesional.

A la Asociación nos escriben tanto personas como organizaciones para solicitar los servicios de coaching.

¿Qué diferencia hay entre un coach personal y uno empresarial?

Para mí no hay ninguna diferencia como tal, ya que en los dos se trabaja con la persona. Hay que entender que cuando se trabaja con una persona se trabaja en todos los aspectos, por lo que si cambia algo en su ámbito profesional normalmente cambia también en su vida personal y lo mismo sucede al revés.

La única diferencia que reside es el ámbito de trabajo, la técnica es la misma y lo que nos ayuda el “apellido” de “personal”, “empresarial” o cualquier otro como “deportivo” o “educativo” es a darnos información de que ese profesional es especialista en esa área.

Según tu experiencia profesional, ¿en qué situaciones recomiendas recurrir al coaching profesional?

El coaching puede emplearse en multitud de situaciones, al final se trata de establecerse un objetivo a trabajar y un resultado a obtener y, normalmente, cuando se acude a un coach es porque la persona tiene dificultades para conseguir su objetivo y necesita alguien que le ayude a encontrar opciones y poner luz.

Con esta premisa se pueden trabajar múltiples situaciones, desde encontrar trabajo, mejorar la relación con tus hijos, dejar de fumar hasta gestionar un equipo de trabajo.

Y en cuáles no lo recomendarías.

Como he comentado, el coaching se puede utilizar para muchas situaciones, pero el coaching no trabaja con patologías mentales, por lo que un coach profesional sabe diferenciar hasta donde puede ejercer su trabajo y, si detecta este tipo de situaciones se indican al cliente para que acuda a un profesional en la materia, bien un psicólogo o un psiquiatra.

¿Qué prototipo de cliente/alumno predomina en vuestra asociación?

A nosotros acuden múltiples perfiles, ya que existen socios especializados en diferentes materias, como es el personal, el ejecutivo, el deportivo, el educativo, el sanitario o el nutricional.

Dentro de las actividades que realizamos en la Asociación de difusión del coaching, también buscamos alianzas con otras entidades como Cámaras de Comercio, Asociaciones de Empresarios, Asociaciones profesionales, por lo que nuestro público es variopinto.

Dentro de las actividades que hemos realizado en los últimos años se encuentra por ejemplo la participación en TADEM, la Feria de Empleo de Segovia, o Jornadas que se han realizado para emprendedores con la Diputación de Segovia, con empresarios con la Fundación Caja Rural o con profesionales sanitarios con el Colegio de Médicos de Segovia, además de las actividades y jornadas que nosotros realizamos que están más dirigidas al coaching personal.

¿Cuáles son los principales beneficios que las empresas consiguen aplicando esta técnica?

Dependiendo del objetivo de la organización, el coaching puede ayudar a:

- Mejorar la comunicación dentro de la organización.
- La implicación y motivación de los empleados.
- Al liderazgo de las personas.
- Gestionar equipos.
- Realizar reuniones efectivas.

- La toma de decisiones cruciales para la organización.

El coaching va a permitir a las organizaciones transformarse y evolucionar a un modelo rentable y eficaz, ya que si los trabajadores se encuentran motivados en su trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, las decisiones se toman adecuadamente y con un buen liderazgo, repercute en la economía y la sostenibilidad de la organización.

¿Por qué crees que desde unos años hasta ahora se ha hecho tan “famoso” el coaching en las empresas? ¿Y a nivel personal?

Creo que se ha hecho “famoso” porque funciona, realmente es una herramienta que ayuda a las organizaciones y a las personas a poner luz para encontrar el camino que les lleve a aquellos resultados que quieren.

¿Existe el riesgo que el coaching se idealice como solución a todos los males?

Ese riesgo como tal no lo veo, ya que como he dicho se puede emplear para trabajar múltiples soluciones. Para mí el riesgo que corre esta profesión es la “perversión” de la propia palabra “coach” ya que esta palabra tiene muchas acepciones y hay veces que no se emplea adecuadamente.

En tu opinión, ¿qué aspectos crees que deberían mejorar las empresas, que les llevan a contratar vuestros servicios?

El coaching hay que verlo como una inversión, un elemento más que, aunque en un principio no se vean los resultados, a la larga tiene su poso y rentabilidad. Cada vez son más las organizaciones que disponen de un coach, bien externo a la organización o en su plantilla, un coach que trabaja de manera individual con las personas o con los propios equipos.

MARÍA ALONSO BLANCO

Actual Subdirectora Ejecutiva de *BEST Escuela de Coaching* y Co-Directora del Master en Coaching y del Especialista Universitario en Coaching Profesional de la UVA. *BEST Escuela de Coaching* es una empresa con sede en Valladolid, especializada en la formación en coaching y habilidades blandas, en consultoría estratégica a empresas y por supuesto en sesiones de coaching. Entre sus formaciones cabe destacar el postgrado de Coaching Profesional certificado por la UVA en la Facultad de Comercio de Valladolid.

¿Qué es el coaching para ti? ¿Cómo lo definirías?

De manera muy simplificada, para mí el coaching es ese sentido común que con frecuencia olvidamos aplicar en nuestra vida diaria.

De manera más formal, es una disciplina mediante la cual, y a través de preguntas, acompañamos a nuestros clientes a encontrar sus propios caminos y soluciones a situaciones en las que se encuentran bloqueados o confusos. Y hablamos de sus propias soluciones porque como coach no damos nuestras soluciones pues creemos que cada persona tiene todas las respuestas que necesita, lo que ocurre es que en ocasiones no se hace las preguntas necesarias.

El coaching cada vez es más habitual, pero no está regulado oficialmente. ¿Cómo podemos diferenciar a un coach profesional, de un aficionado?

Es una buena pregunta, y no es sencilla de responder pues como bien dices en España no está regulada nuestra actividad, por lo tanto considero que hay que aplicar los mismos preceptos que en cualquier profesión: conocimientos demostrables, experiencia y actitud:

Qué formación tiene, tanto en horas como la escuela en la que se formó. No es lo mismo un curso on-line de 30 horas que una formación de 400 horas, con formación presencial, avalado por una escuela de prestigio o una universidad.

Qué experiencia tiene, que no duden en preguntar, incluso pedir referencias a antiguos clientes.

Qué *feeling* tiene con esa persona, hablar con esa persona por teléfono o en persona te ayudará a saber si conectarás o no con tu coach, independientemente de su profesionalidad. Para que un proceso de coaching tenga éxito debe haber una buena conexión coach-coachee.

Un buen coach ¿nace, o se hace? ¿Lo consideras una profesión vocacional?

Un buen coach se puede y se debe entrenar para serlo, pero qué duda cabe que hay personas que nacen con ciertas habilidades más desarrolladas y que por lo tanto de manera innata les será más sencillo ser buenos profesionales del coaching.

Eso no quita para que personas que de verdad quieran ser buenos coach, aprendan, se dediquen a mejorar sus habilidades y lo consigan.

Lo que es innegable es que debe ser vocacional, pues se trata de trabajar con personas, y con frecuencia de temas muy sensibles para ellos, por lo tanto o te apasiona trabajar al servicio de la gente, o te has equivocado de profesión.

¿Qué cualidades consideras imprescindibles a la hora de convertirte en coach? Y en cuanto a la formación, ¿qué pasos has seguido hasta llegar al punto en el que te encuentras?

Capacidad de escucha (parece mentira pero hoy en día es muy escasa), capacidad de comunicación, y sobre todo humildad para ser capaz de no interferir en el desarrollo del cliente metiendo tu visión de las cosas y juicios en el proceso (con frecuencia es bienintencionado, pero no es la finalidad del coaching)

Personalmente, comencé haciendo un máster en coaching personal, a continuación realicé otro máster en coaching profesional, y hasta hoy he ido realizando distintos cursos de especialización como PNL, inteligencia emocional, coaching con caballos, lego serious play... Y sigo, pues considero que un buen profesional no debe de dejar de formarse, además de que me encanta aprender.

¿Qué diferencia hay entre un coach personal y uno empresarial?

En el coaching personal te centras en una sola persona, en el coaching empresarial debes pensar en un sistema de personas que interactúan, con sus necesidades y características individuales, colectivas y empresariales, influyendo cada una sobre todas las demás, buscando el desarrollo y crecimiento del conjunto.

Según tu experiencia profesional, ¿en qué situaciones recomiendas recurrir al coaching profesional?

El coaching siempre debe ser profesional, si no lo es, no es coaching.

Yo diría que cualquier persona que acuda a un coach descubrirá alguna faceta de su vida en la que está un poco atascado, aunque no sea de especial relevancia en ese momento de su vida.

Ahora bien, si una persona se encuentra en un momento de su vida en el que está desmotivado o bloqueado, o tiene dudas de hacia dónde seguir, ya sea personal o profesionalmente, o detecta conductas que le limitan en el desarrollo de su vida, sin duda un proceso de coaching le resultará muy positivo.

Y en cuáles no lo recomendarías.

Sin lugar a dudas en personas con problemas psicológicos graves, que deben acudir a un especialista en psicología, o psiquiatría si fuera el caso.

¿Qué prototipo de cliente/alumno predomina en vuestra escuela?

Respecto a los clientes de coaching personal, tenemos todo tipo de perfiles, desde estudiantes hasta ejecutivos, desde temas de pareja hasta temas de miedos.

Respecto a los alumnos, principalmente son perfiles profesionales que tratan con personas en su puesto de trabajo y que quieren mejorar su desempeño profesional.

¿Cuáles son los principales beneficios que las empresas consiguen aplicando esta técnica?

Localizar sus puntos fuertes y sus puntos débiles para poder trazar un plan de acción mediante el cual optimicen sus recursos. Esto incluye conocer los perfiles que tienen sus trabajadores más allá del que ya se le supone, y cómo se les puede potenciar aprovechando sus aptitudes y actitudes, consiguiendo así no sólo que sea más eficaz sino que además esté más motivado por adecuarse mejor a su puesto. Esto provocará equipos de trabajo más eficientes, y con mayor sentimiento de pertenencia, lo que permite generar y retener talento, que desemboca en un mejor desempeño de la empresa, que le permite mejorar resultados y crecer.

En resumen: empleados más felices y mejores resultados de cuentas.

¿Por qué crees que desde unos años hasta ahora se ha hecho tan “famoso” el coaching en las empresas? ¿Y a nivel personal?

En España hasta hace muy poco la visión empresarial era corta de miras y un tanto pacata, en la que los trabajadores eran bienes sustituibles, funcionaba el ordeno y mando, y lo importante eran los números. Por suerte esa visión ha cambiado, y cada vez son más las empresas que se han dado cuenta de que cada uno de sus trabajadores es un recurso muy valioso con un gran potencial, y que una empresa está tan sana como lo estén sus empleados, por eso invertir en formación de habilidades blandas, flexibilizar las condiciones de trabajo, invertir en innovación, integrar a la sociedad en el rumbo empresarial, forjar unos valores y extenderlos como política de empresa, en definitiva buscar una trascendencia en el hacer tanto de la empresa como de los trabajadores... son factores que ya se incluyen en muchas empresas, y el coaching es una disciplina que acompaña en este proceso muy eficazmente.

A nivel personal, el coaching me temo que tomó popularidad por programas de la tele en los que se denominaba coach a distintas personas que nada tienen que ver con la profesión, y de hecho esto ha causado mucha confusión respecto a esta profesión.

Sin embargo, gracias al boca a boca y a los buenos resultados que ofrece, se ha ido haciendo más popular, a esto hay que añadirle que no tiene el estigma que ha arrastrado la psicología, de que si vas al psicólogo es que te pasa algo en la cabeza, cosa completamente falsa pero muy extendida en el ideario general.

¿Existe el riesgo que el coaching se idealice como solución a todos los males?

Un buen coach siempre deja claro que esto no es mágico. Un proceso de coaching supone un gran esfuerzo de autoconocimiento para el que no todo el mundo está preparado, así que como todo en esta vida, al iniciar un proceso de coaching se debe tener ganas de cambiar porque el camino en ocasiones será duro y necesitará perseverar.

En tu opinión, ¿qué aspectos crees que deberían mejorar las empresas, que les llevan a contratar vuestros servicios?

Evidentemente ese análisis es el resultado del estudio que realizamos en la consultoría y es particular para cada caso, pero como elemento común a la mayoría de los casos, una de las carencias habituales en las empresas es la falta de comunicación eficaz y bidireccional con los empleados.

VI. Conclusión

Una vez terminado este trabajo, y analizando en conjunto toda la información que he recabado para su elaboración, puedo decir que la formación de RRHH es un punto muy importante dentro de la empresa. Más de lo que había imaginado, y más de lo que muchos trabajadores y directivos piensan.

No solamente he podido conocer más profundamente los tipos de formación que pueden implantarse, y de qué forma, sino también el enorme abanico de capacidades y destrezas que los trabajadores pueden desarrollar y mejorar gracias a este tipo de aprendizaje. Algo que es tremendamente beneficioso para su organización. Observando mi entorno laboral más cercano, me doy cuenta de lo actualizados que están mis compañeros de trabajo en materias concretas de sus respectivos departamentos (laboral, fiscal, sucesiones...), debido a la periodicidad con la que realizan cursos formativos.

No obstante, como se ha podido ver en este trabajo, la formación o el desarrollo también entra dentro del ámbito de las aptitudes personales de cada trabajador. Hoy en día, tal y como están configuradas las empresas, no se presta especial atención a aspectos individuales como la motivación, las destrezas individuales, los planes de carreras, la evaluación del rendimiento... etc. Solamente las grandes empresas, y algunas de menor tamaño, realizan un seguimiento a la trayectoria laboral de sus trabajadores, y pocas son las que se preocupan de las necesidades de estos.

Me gustaría pensar que todo esto se debe a una falta de medios, organización e infraestructura en general, más que de interés por parte de los directivos o empresarios, y que no vamos a tener que esperar mucho tiempo para verlo como algo básico y cotidiano.

Por otro lado, la búsqueda de información que he realizado sobre el coaching como método de formación en las empresas, me ha abierto los ojos y sacado de la ignorancia en la que vivía. Antes de conocer sobre este tema, el coaching para mí era un “saca dineros” que se habían inventado unos cuantos y que por muchas charlas que uno recibiera, lo que necesitaba primero era cambiar de mentalidad. Ahora, y gracias también a la estupenda aportación de María y Arantxa, sé que sirve de ayuda para muchas empresas que no saben de qué forma motivar, encauzar a sus directivos o ejecutivos hacia los objetivos marcados, y que también obtengan un beneficio a nivel personal, ya que esta técnica contribuye a que ambas partes tengan su recompensa final.

VII. Bibliografía

Alles, M.A. 2000. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Volumen 1. Argentina. Ediciones Granica S.A. 2000.

Canizares López, Y. C. Proceso de formación y desarrollo de competencias en las organizaciones. 2015

<https://www.gestiopolis.com/proceso-de-formacion-y-desarrollo-de-competencias-en-las-organizaciones/> [Consultado el 9 de marzo de 2018]

Crescendo. Gestión del Talento y Coaching. Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI. 2015.

<http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi> [Consultado el 9 de marzo de 2018]

Cuida tu dinero. Importancia del desarrollo de los recursos humanos en una organización. Capozzi, C. 2018

<https://www.cuidatudinero.com/13128411/importancia-del-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-una-organizacion> [Consultado el 9 de marzo de 2018]

EAE. Bussines School. Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave. Retos Directivos. 2017

<https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/> [Consultado: el 9 de marzo de 2018]

EDENRED. La formación continua en la empresa: qué, cómo y por qué. 2018
<https://www.edenred.es/blog/la-formacion-continua-en-la-empresa-que-como-y-por-que/> [Consultado: el 20 de abril de 2018]

EmprendePyme.Net. Tipos de coaching. 2016.
<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html> [Consultado: el 5 de mayo de 2018]

Escuela de Organización Industrial. Funciones del departamento de Recursos Humanos. Garrido Bello, L.Y. 2013.

<http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/> [Consultado: el 18 de marzo 2018]

FUNDAE. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. Número de participantes formados y horas de formación por modalidad de impartición. 2018

https://www.fundae.es/Observatorio/Pages/VisorInformesV4_FTFE.aspx?reportPath=rptSeries10 [Consultado: el 20 de abril de 2018]

García-Allén, J. Psicología y Mente. Coaching y liderazgo. Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones.

<https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-coaching> [Consultado: el 5 de mayo de 2018]

Human Solutions International. 5 beneficios de la formación virtual para las empresas. 2016.

<http://mbshumansolutions.com/blog/formacion-virtual-2/> [Consultado: el 20 de abril de 2018]

INESEM. Bussines School. Formación continua.Eu. ¿Qué es la formación continuada? 2016.

<https://www.formacioncontinua.eu/formacion-continua> [Consultado: el 18 de marzo de 2018]

Kumar, D. 2010. Enterprise Growth Strategy. Reino Unido. Gower. 2010

La Voz de Houston and The Houston Chronicle. ¿Cuáles son las metas y objetivos del desarrollo de recursos humanos? Tara Doggan. 2018

<https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-metas-y-objetivos-del-desarrollo-de-recursos-humanos-13481.html> [Consultado: el 7 de marzo 2018]

Lider-haz-Go!. Coaching para resultados. ¿Qué es coaching? 2011.

<http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching-3/#.WrfRc4huaUk> [Consultado el 25 de Febrero de 2018]

Llorens Gambau, S. Detección De Necesidades Formativas: Una clasificación de instrumentos. 2014.

<https://ldiazvi.webs.ull.es/detnecfor.pdf> [Consultado: el 9 de marzo de 2018]

Merino, M y Pérez, J. Definición.De. Definición de coaching. 2008. 2012.

<https://definicion.de/coaching/> [Consultado el 25 de febrero de 2018]

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social. ¿Qué es la formación continuada?

<https://www.msssi.gob.es/profesionales/formacion/formacionContinuada/queEs.htm> [Consultado: el 28 de febrero 2018]

Nexian Training. Importancia de la evaluación en la empresa. 2013.

<https://www.nexiantraining.es/blog/2013/09/importancia-de-la-evaluacion-en-la-formacion-de-empresa/> [Consultado: el 20 de abril de 2018]

Ordoñez Treceño, J. 2016. Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa. [TFG] (2016)

Ortiz de Zárate, M. 2010. “Psicología y Coaching: marco general y las diferentes escuelas.” Capital Humano, nº243, pág. 00. Mayo, 2010.

<http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/09/Tema-3.->

[Psicologia-y-coaching.Miriam-Ortiz.pdf](http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/09/Tema-3.-Psicologia-y-coaching.Miriam-Ortiz.pdf) [Consultado: el 27 de abril de 2018]

Otero Mingo, J. 2015. Diseño, desarrollo, implantación y seguimiento de un plan de formación para una red nacional de automóviles. [TFG] (2015)

https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25325/PFC_Javier_Otero_Mingo.pdf [Consultado: el 27 de abril de 2018]

- Pérez, M.** Innatia. Qué es el coaching y para qué sirve. 2013.
<http://crecimiento-personal.innatia.com/c-coaching/a-que-es-el-coaching.html>
 [Consultado el 25 de febrero de 2018]
- Phillips, J.J.** 2003. Managing Employee Retention. Burlington: Elsevier. 2003
- Powell, M.** 2005. Skill Formation and Globalization. Ashgate Publishing. 2005
- Ravier, L.** 2005 “¿Cuál es la historia del coaching?”. Coaching Magazine nº1, Nov-Dic 2005.
<http://www.naccion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf> [Consultado: el 25 de abril de 2018]
- Real Academia Española.** Humano. Diccionario [en línea] 2018
<http://dle.rae.es/?id=KnckKsrP> [Consultado: el 9 de marzo de 2018]
- Real Academia Española.** Recurso. Diccionario [en línea] 2018.
<http://dle.rae.es/?id=VXlxWFW> [Consultado: el 9 de marzo de 2018]
- Reinoso Lasta, J.F.** Ambientes virtuales y formación empresarial. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28. 2010
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1024/4970>
 [Consultado: el 20 de abril de 2018]
- Sosa, M.** El Outdoor Training en el mundo empresarial. 2016.
<http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml> [Consultado: el 25 de abril de 2018]
- Talero, M.F. Gbs Recursos Humanos.** Plan de Formación de Recursos Humanos en las Empresas. 2013.
<http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/apostar-por-un-plan-de-formacion-de-recursos-humanos-en-las-empresas/> [Consultado: el 9 de marzo de 2018]
- Wikipedia. La enciclopedia libre.** Coaching. 2018.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching> [Consultado: el 25 de Febrero de 2018]
- Wikipedia. La enciclopedia libre.** Educación por extensión.2018
https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_por_extensi%C3%B3n
 [Consultado: el 28 de febrero de 218]

ANEXO 1

Encuesta de satisfacción llevada a cabo por la empresa para conocer la opinión de sus empleados sobre la formación recibida:

1. Nombre del curso de formación:
2. ¿Ha acudido alguna otra vez a un curso de formación?
 - (a) Sí. Indique el número de veces _____
 - (b) No.
3. Por favor, puntúa de 1 a 4 (1: nada satisfactorio, 4: muy satisfactorio) las siguientes características sobre la actividad formativa recibida:
 - (a) Conocimientos adquiridos.
 - (b) Metodología empleada para los objetivos pretendidos.
 - (c) Medios pedagógicos (ejercicios, casos prácticos...)
 - (d) Materiales didácticos (documentación)
 - (e) Medios pedagógicos de apoyo (ordenadores, proyector, pizarra...)
4. Por favor, puntúa de 1 a 4 (1: nada satisfactorio, 4: muy satisfactorio) las siguientes características del curso de formación realizado:
 - (a) Cumplimiento de los objetivos del curso.
 - (b) Aplicación del contenido a su tarea profesional.
 - (c) Opinión global del curso.
5. Por favor, puntúe de 1 a 4 (1: nada satisfactorio, 4: muy satisfactorio) las siguientes características del curso de formación realizado:
 - (a) Organización del curso.
 - (b) Profesorado.
 - (c) Duración del curso.
 - (d) Horario del curso.
6. Nivel de satisfacción general:
 - (a) Muy satisfecho.
 - (b) Satisfecho.
 - (c) Poco satisfecho.
 - (d) Nada satisfecho.
7. Indique cualquier sugerencia o comentario que desee, sobre los aspectos valorados con el objeto de mejorar la actuación formativa: