



---

# Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales

Doble Grado en Derecho y  
Administración y Dirección de Empresas.

Coaching Ejecutivo para  
aumentar la productividad en la  
empresa.

Presentado por:

***Jimena Ordóñez Treceño***

Tutelado por:

***Isabel María Prieto Pastor***

Valladolid, 30 de JUNIO de 2016

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ACERCAMIENTO AL COACHING .....	5
2.1. ORIGEN E HISTORIA DEL COACHING.....	5
2.2. QUÉ ES EL COACHING .....	7
2.3. TIPOS DE COACHING .....	9
2.3.1. Coaching deportivo.....	10
2.3.2. Coaching personal.....	10
2.3.3. Coaching empresarial y organizacional.....	11
2.3.4. Coaching ejecutivo .....	12
3. PROCESO DE COACHING EJECUTIVO.....	12
3.1. A QUIÉN VA DIRIGIDO .....	12
3.2. EL COACH.....	13
3.3. LAS PREGUNTAS PODEROSAS.....	15
3.4. FASES .....	18
3.4.1. Acuerdo .....	19
3.4.2. Diagnóstico de la realidad .....	19
3.4.3. Objetivos.....	21
3.4.4. Plan de acción .....	24
3.4.5. Seguimiento.....	24
3.4.6. Valoración.....	25
4. METODOLOGÍAS AUXILIARES AL COACHING EJECUTIVO .....	26
4.1. Programación Neuro Lingüística .....	26
4.2. Inteligencia Emocional .....	28
5. RESULTADOS DEL COACHING EJECUTIVO .....	31
6. CASOS REALES .....	33
7. CONCLUSIÓN.....	39
8. BIBLIOGRAFÍA.....	42
9. ANEXOS.....	46
9.1. ANEXO I: Test de inteligencia emocional: TMMS-24.....	46
9.2. ANEXO II: Preguntas poderosas.....	49

## **RESUMEN**

En el presente Trabajo de Fin de Grado se aborda el tema del coaching ejecutivo. Partiendo de la definición, del origen y de los tipos de coaching, nos adentramos en el estudio concreto del coaching ejecutivo. A quien va dirigido, sus características y sus diferentes etapas, son conceptos analizados a lo largo del trabajo.

La incidencia del coaching ejecutivo en una empresa es notablemente visible. Mediante el incremento de autoconciencia y nuevos comportamientos por parte del directivo, se logra una mejora en el ambiente laboral, una mayor efectividad del liderazgo, un aumento de productividad, etc...el directivo que opta por coaching ejecutivo se asegura el éxito de su evolución empresarial.

Palabras clave: coaching, coaching ejecutivo, productividad empresarial, liderazgo.

Clasificación JEL: M10, M12, M53.

## **ABSTRACT**

This end of degree paper deals with the subject of executive coaching. Based on the definition, origin and types of coaching we discuss further in detail the executive coaching. To whom is directed, its characteristics and its different stages, are concepts discussed throughout the work.

The incidence of executive coaching in a company is notably visible. By increasing self-awareness, and new behaviors by the managers, an improvement in the working environment, a greater leadership effectiveness, an increase in productivity, etc... is achieved. Managers who choose executive coaching ensure the success of their business evolution.

Keywords: coaching, executive coaching, business productivity, leadership.

JEL Classification: M10, M12, M53.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, las empresas han puesto su atención sobre los costes, el servicio y la calidad, es decir, en las áreas de producción, basándose en una dirección por objetivos. Sin embargo, el constante cambio y el dinamismo de la sociedad actual dejan obsoletas formas de organización y liderazgo que antes funcionaban. En los últimos años, las tornas han cambiado y la atención ha pasado a las personas y a sus competencias específicas, como la creatividad, la innovación, la comunicación y las emociones, basándose en una dirección por competencias y valores.<sup>1</sup>

Hoy en día, los trabajadores cuentan con un alto nivel formativo y de conocimientos. No solo tienen una titulación universitaria, sino que también dominan idiomas, e incluso poseen formación de posgrado, por lo que están completamente formados y capacitados para poder desempeñar un puesto de gerencia. Sin embargo, puede que no sepan aplicar toda esa teoría a la práctica, produciendo un resultado insatisfactorio en el trabajo.

Evidentemente, todas las personas tienen una serie de habilidades y capacidades. El problema es que, frecuentemente, desconocen cuáles son, cómo sacar el mayor partido, o cómo enfocarlas para alcanzar el rendimiento deseado. El coaching ejecutivo trata de solucionar estos problemas en los gerentes y directivos para lograr, entre otras ventajas: un aumento de productividad, un mejor clima laboral y una mayor satisfacción general en la organización.<sup>2</sup>

Estos resultados del coaching se logran gracias al diálogo sincero y atento entre coach y directivo a lo largo de las sesiones. El coach acompañará en el aprendizaje al coachee para que éste consiga disminuir la brecha que existe entre su situación actual (lo que le preocupa o molesta) y su aspiración futura.

---

<sup>1</sup> Véase Gomez Checa, M., Heredia, M. (2012): "Coaching ejecutivo", *Training and Development Digest Online*.

<sup>2</sup> Véase Cacho Utrilla, P., Grande-Torrалеja, F., Pedrosa- Ortega, C. (2012). "Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career". *Universia Business Review*, nº 34, pp. 14-35

El coaching ha evolucionado de ser un recurso para la resolución puntual de problemas hasta convertirse en una herramienta esencial para el desarrollo proactivo del liderazgo. Tener un Coach ejecutivo se ha convertido incluso en un símbolo de status.<sup>3</sup>

El coaching ha ido, pues, haciéndose cada vez más importante en las empresas y organizaciones, especialmente entre los responsables o gerentes de las mismas. “Las empresas han palpado los beneficios que obtienen cuando un alto ejecutivo vive un proceso de autoconocimiento para luego potenciar sus fortalezas y una transformación interna, la cual se ve reflejada en sus comportamientos del día a día, ya que desarrollan competencias que les permite dirigir a sus equipos de trabajo, facilitándoles la ejecución, pues aprenden a escuchar, apoyar, empatizar y retar a sus colaboradores a que alcancen altos estándares. Adicionalmente, aprenden a manejar sus emociones en función de sus propósitos, creando estados de resiliencia y entusiasmo e induciendo éstos a los miembros de sus equipos.”<sup>4</sup>

## **2. ACERCAMIENTO AL COACHING**

### **2.1. ORIGEN E HISTORIA DEL COACHING**

Lejos de ser un invento moderno o una tendencia reciente con creadores actuales, el coaching, como corriente de desarrollo personal, lleva funcionando más de 20 años en todo el mundo.

Existe una diversidad de teorías acerca del origen del coaching. No es posible identificar un origen único de manera clara e inequívoca, sino que debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos.<sup>5</sup>

Leonardo E. Ravier, investigador de prácticas de coaching, considera que la Filosofía es gran parte del germen del coaching:

---

<sup>3</sup> Véase González, C., “Coaching ejecutivo ¿es una moda o una tendencia?” *Metas&Visión*

<sup>4</sup> Véase González, C., *op.cit.*

<sup>5</sup> Véase Marín Tälero, R. (2011). El coaching en la empresa.

El origen más destacable correspondería a Sócrates y al arte de la Mayéutica, a través del cual el cliente - coachee- encuentra su verdad, con una función práctica para su vida. Ha de reconocer que el conocimiento no está en el coach sino en sí mismo, en el propio cliente ya que el coach trabaja, emulando a Sócrates, mediante el planteamiento de preguntas para que el coachee encuentre sus propias respuestas, para que se cuestione lo que hasta ese momento daba por sentado como única posibilidad.<sup>6</sup>

También vemos reflejado en el coaching el pensamiento de Platón, en concreto, la estructura de sus diálogos, donde podemos apreciar la importancia de las preguntas como herramienta fundamental para crear las conversaciones. Hacer las preguntas correctas es una habilidad profesional que el coach debe desarrollar, ya que es a través de las conversaciones cómo se conoce al coachee.<sup>7</sup>

La Filosofía existencialista y fenomenológica alemana, con autores como Nietzsche, Heidegger, o Wittgenstein, se centraba en la existencia individual, y esto no es otro que el eje principal del coaching. Es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida.<sup>8</sup>

La Psicología también es una fuente del coaching, incluyendo el psicoanálisis de Sigmund Freud, el humanismo de Carl Rogers, la logoterapia de Victor Frankl, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick y otros muchos.<sup>9</sup>

Por último, podríamos señalar como otro elemento propulsor del coaching a las nuevas ideas de liderazgo y management de las nuevas generaciones de gurús americanos, como Stephen Covey, Peter Drucker, Peter Senge, Daniel Goleman, Tom Peters y tantos otros, así como de autores del desarrollo del

---

<sup>6</sup> Véase Ravier, L. (2005): "¿Cuál es la historia del coaching?". *Coaching Magazine* nº 1 p.2

<sup>7</sup> Véase *ibid.* p.3

<sup>8</sup> Véase *ibid.* p.4

<sup>9</sup> Véase Ortiz de Zárate, M. (2010). "Psicología y Coaching: marco general y las diferentes escuelas." *Capital Humano*, nº243. p.56

potencial humano, incluso algunas tradiciones espirituales como el budismo o el sufismo<sup>10</sup>.

En cuanto al origen y desarrollo etimológico de la palabra “coach”, debemos situarnos en el siglo XV en la ciudad Húngara de Kocs donde utilizaban unos carruajes con modificaciones sustanciales que hacían el transporte entre Hungría y Viena notablemente más confortable para los pasajeros. Se denominaban “kocsi szekér” o “carruaje de kocs” y el término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”, dando lugar a un símil con la labor de un coach tal y como lo entendemos en la actualidad es la de “transportar” personas de una situación a otra.<sup>11</sup> Alrededor del año 1850 evoluciona la acepción de la palabra y comienza a usarse el término coach en las universidades de Inglaterra para referirse al entrenador académico y posteriormente deportivo también. No será hasta el año 1980 cuando surja el concepto de coaching tal y como lo conocemos al día de hoy, como una profesión con formación y credenciales específicas, consolidada como una metodología con identidad propia. Es aquí cuando surge el concepto de coaching ejecutivo como una nueva y poderosa disciplina, junto con el coaching Personal y el Organizacional, entre otros.<sup>12</sup>

## 2.2. QUÉ ES EL COACHING

No existe una única e irrefutable definición de coaching, sino que su significado se puede expresar de diferentes maneras, eso sí, todas ellas con el mismo trasfondo. Por ello, vemos a continuación qué entienden la Federación de Coaching Internacional, la Asociación Española de Coaching o la prestigiosa escuela de Líder-haz-GO por este concepto:

- De acuerdo con la **ICF** (International Coach Federation) podemos definir el coaching 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

---

<sup>10</sup> Véase *ibid.*, p.57

<sup>11</sup> Véase Ravier, L. *op. cit.* p.2

<sup>12</sup> Véase Ortiz de Zárate, M. *op.cit.* p.59

profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching.”<sup>13</sup>

- **ADESCO** (Asociación española de coaching) define el coaching 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. Es el arte para que la personas consigan lo mejor de sí mismas en todo aquello que deseen, mediante una relación continuada, se requiere un alto nivel de entrega y energía por ambas partes, pero bien es cierto que el trabajo duro proporciona grandes satisfacciones.

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño.

El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta genial en la gestión de empresas y una herramienta de

---

<sup>13</sup> Véase International Coach Federation España: “Definición del coaching según ICF”.



valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales.”<sup>14</sup>

- La escuela de coaching Líder-haz-GO! focaliza en el desarrollo de profesionales en el ámbito organizacional y define el coaching como “una 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.”<sup>15</sup>

Tras estas definiciones, concluimos que el coaching es un acompañamiento por parte del coach al coachee (cliente) mediante el cual éste último podrá superar aquellas barreras que le impiden alcanzar sus objetivos, tanto personales como profesionales. Conlleva varias sesiones, a lo largo de varios meses, en las que en base al vínculo creado entre coach y coachee éste descubra por sí mismo qué es lo que realmente busca, a dónde quiere dirigirse y qué medios desea emplear para alcanzarlo.

### **2.3. TIPOS DE COACHING**

La implantación del coaching en los últimos años está teniendo una favorable recepción por parte de la sociedad, tanto desde la perspectiva

---

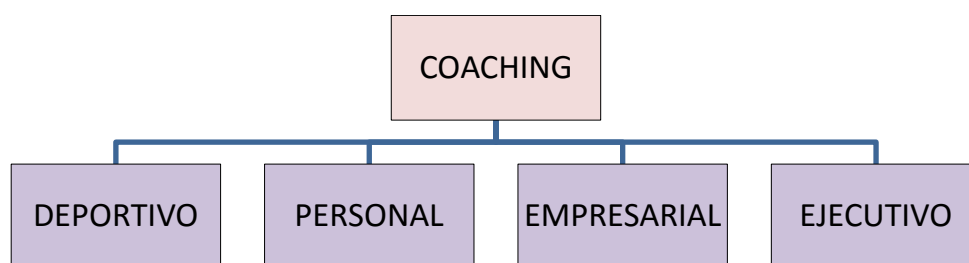
<sup>14</sup> Véase Asociación Española de Coaching: “El Coaching”.

<sup>15</sup> Véase Líder-haz-GO: “¿Qué es el coaching?”.

individual personal como desde la de un ejecutivo dirigente de una empresa. Es por ello que han ido evolucionando y diferenciándose varios tipos de coaching.

Los tipos de coaching se podrían clasificar de diversas formas, atendiendo al tipo de interacción (telefónico, presencial, videoconferencia...) o al área de trabajo (personal, deportivo, empresarial...), o a las escuelas que han surgido en las diferentes partes del mundo (escuela norteamericana, europea y chilena).

A continuación, exponemos una clasificación atendiendo a la persona a la que va dirigido, es decir al área de trabajo, dependiendo de la finalidad que busca este coachee:



### **2.3.1. Coaching deportivo**

El coaching deportivo trabaja en el ámbito del deporte. El coachee es un deportista, entrenador, o equipo al que el coach acompañará para ayudarlo a alcanzar sus objetivos en lo referente a la salud, ejercicio, deporte y competición. Persigue la maximización del rendimiento deportivo, fortaleciendo las habilidades del coachee mediante la motivación y compromiso.<sup>16</sup>

### **2.3.2. Coaching personal**

El coaching personal o life coaching está orientado a tratar con individuos su esfera personal, en su vida cotidiana, no nos referimos al ámbito empresarial. Trabaja con coachees en ejercicio de su rol como individuo, como madre o padre de familia, estudiante, pareja afectiva...así cuando el desempeño de una de estas funciones sociales no produce una sensación reconfortante o aparece algún problema la que hacer frente, se puede recurrir a

---

<sup>16</sup> Véase Gutierrez, D., y Scheele, S.: "Anatomía del Coaching Deportivo" p.3

un coach que ayuda al coachee a conseguir metas como encontrar el trabajo de sus sueños, bajar de peso, estar a gusto en pareja, tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar inteligencia emocional...u otros muchos, consiguiendo así que emprenda acciones exitosas en su rutina diaria.<sup>17</sup>

### **2.3.3. Coaching empresarial y organizacional.**

El coaching empresarial o corporate coaching está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el Organizacional trabaja con las grandes corporaciones.<sup>18</sup>

Se basa en la idea de transformar a las organizaciones a través de la transformación de los empleados que trabajan en ellas, “cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro”.<sup>19</sup>

Como se puede observar de las líneas anteriores, este tipo de coaching se desarrolla a nivel interno de la empresa. Busca potenciar las habilidades de los empleados, prevenir la pérdida de la pasión por el trabajo, corregir comportamientos inapropiados o combatir el desempeño insatisfactorio para, por ejemplo, disminuir el riesgo de cierre y descubrir formas de expansión del negocio, alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales, así como alcanzar objetivos en ventas, en marketing, en comunicación, o en cualquier otro proyecto específico.<sup>20</sup>

Este tipo de coaching también hace hincapié en facilitar la comunicación y acercamiento entre los empleados para que puedan compartir experiencias e ideas con la finalidad de lograr un ambiente laboral óptimo y productivo, valorar

---

<sup>17</sup> Véase Sarmiento, A.M<sup>a</sup>: “Tipos de coaching”. Lo que quieres saber sobre coaching y no te has atrevido a preguntar

<sup>18</sup> Véase Sarmiento, A.,M<sup>a</sup> *op. cit.*

<sup>19</sup> Véase Escuela de Formación Integral en Coaching EFIC: “Coaching empresarial y organizacional”

<sup>20</sup> Véase *ibid.*

la trasmisión de conocimientos como algo positivo para la empresa. Trabaja así, en crear estrategias conjuntas y limpiar el clima organizacional.<sup>21</sup>

#### **2.3.4. Coaching ejecutivo**

El coaching ejecutivo va dirigido a los gerentes de las empresas tratando tanto la relación de éstos con sus empleados, como con su empresa, y consigo mismos. Intenta que el ejecutivo descubra sus puntos fuertes y débiles, trabaje esas fortalezas y las dirija hacia la transformación personal en un gerente más eficiente al modificar su estilo de gerenciamiento y corregir sus actitudes negativas. De esta manera, mejorará su estilo de liderazgo personal convirtiéndose en un mejor líder y aumentará su valor en la organización.<sup>22</sup>

Será en esta modalidad sobre la que entraremos a conocer más en profundidad a lo largo de este trabajo. No obstante, antes de adentrarnos en su estudio, explicaremos dos metodologías complementarias al coaching que pueden ayudar a un coach a ser más efectivo. Tanto la Programación Neuro Lingüística como la Inteligencia Emocional contribuirán a sustituir los pensamientos negativos y auto limitantes para provocar un cambio real en la persona.

### **3. PROCESO DE COACHING EJECUTIVO**

#### **3.1. A QUIÉN VA DIRIGIDO**

En la sociedad de mercado actual donde la competencia entre empresas es feroz, únicamente aquellos directivos que lideren, orienten y motiven a los miembros de sus equipos de trabajo y a los trabajadores de su empresa en general, lograrán alcanzar el éxito.<sup>23</sup>

De este modo, el coaching ejecutivo va dirigido a directivos, ejecutivos y gerentes, con el fin de ayudarles a desarrollar capacidades y competencias para planear, administrar, gestionar y dirigir su empresa o departamento desde

---

<sup>21</sup> Véase *ibid.*

<sup>22</sup> Véase Fernández Proietto, A. : "Coaching Personal, Organizacional y Ejecutivo"

<sup>23</sup> Anónimo (s.f.): "Manual de coaching". *Revista on-line sobre Marketing, comercio electrónico, diseño y publicidad on-line.* p.4

una perspectiva ética, responsable y sostenible, teniendo en cuenta los objetivos de la propia empresa dentro de los cuales debe encuadrar su plan de acción para lograr los objetivos propuestos.<sup>24</sup>

A través del Coaching ejecutivo se le dota al ejecutivo de herramientas con las que él mismo liberará su potencial, ampliando sus límites y superando barreras. Para ello, durante el proceso de coaching se crea un ambiente de reflexión y movilización que abre nuevas posibilidades de actuación para así transferir rápidamente a su rol laboral unos resultados específicos y esperados sobre objetivos determinados. Logra, por tanto, maximizar su desempeño laboral. En síntesis, “el objetivo principal del coaching ejecutivo es lograr un cambio sostenido en la conducta de un ejecutivo para la mejora de su rendimiento”.<sup>25</sup>

### **3.2. EL COACH**

En todo proceso de coaching las dos personas más importantes son el coachee y el coach. En el coaching ejecutivo el coachee o cliente es un gerente o ejecutivo que pretende conseguir cambios en su conducta que le permitan alcanzar las metas profesionales que se haya propuesto. Este aprendizaje lo hará con el coach, que será el encargado de guiar al gerente en el autodescubrimiento de sus recursos internos para alcanzar el objetivo marcado. El coach actúa siempre desde un segundo plano, siendo el coachee el verdadero protagonista.<sup>26</sup>

Para lograr su función, el coach, debe actuar con imparcialidad, siendo consciente de su entorno y de sí mismo, actuando con sinceridad y honestidad.

Coordinará un dialogo con el coachee a lo largo de las sesiones, que como veremos más adelante, está basado en preguntas certeras. Las preguntas son clave para el desarrollo del proceso y debe saber escuchar las respuestas del

---

<sup>24</sup> Muñoz, F. (2007): “Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa”. *Gestiopolis*

<sup>25</sup> Palacios, J. (2011): “El coaching ejecutivo eleva la productividad de las empresas”. *El portal del capital humano*.

<sup>26</sup> Véase Motivat Coaching. (s.f.): “Coaching”.

coachee, no solo las verbales sino también su lenguaje corporal, del que obtendrá información que le será útil para profundizar en el proceso.<sup>27</sup>

Entre el coach y el coachee debe existir una relación de confianza donde el coachee se sienta agusto para trasmitir al coach sus miedos o problemas, solo así podrán avanzar en la dirección adecuada. Para fomentar este sentimiento el coach debe mostrar interés por lo que el coachee cuenta, respetando y aceptando sus pensamientos y sentimientos. De este modo, si el coach se muestra interesado y comprometido por la realidad y posibilidades del coachee, éste se sentirá más motivado para realizar el cambio que busca. Comprender como ve las situaciones el coachee es fundamental para construir la confianza necesaria.<sup>28</sup>

CUALIDADES DE UN COACH		
Es imparcial	Sabe escuchar	Es consciente de sí mismo
Respalda	Es perceptivo	Es atento
Se interesa	Es consciente de su entorno	Destila credibilidad

*Fuente: Tabla de creación propia*

Una vez que hemos determinado las características que debe poseer un buen coach debemos analizar las ventajas y desventajas de contar con un coach ejecutivo interno o externo a la empresa:

En el ámbito del coaching ejecutivo podemos encontrarnos bien con coaches externos a la organización o bien internos, la decisión dependerá de las necesidades que se quieran cubrir y de las situaciones específicas de cada caso.

---

<sup>27</sup> Véase *ibid.*

<sup>28</sup> Véase *ibid.*

El coaching ejecutivo interno requiere de una inversión menor, además el coach interno ya está familiarizado con la empresa y conoce las relaciones, los aspectos políticos y de poder. Sin olvidar que el aprendizaje por parte del coach interno se queda dentro de la organización para el futuro.<sup>29</sup>

No obstante, existen también importantes desventajas de este tipo de coaching ejecutivo que contravienen principios fundamentales del coaching, como puede ser la confianza o la neutralidad. La confianza de los coachees en el coach interno puede disminuir ya que éstos últimos forman parte del propio sistema al que el coachee pertenece y por lo tanto el grado de apertura puede ser menor en empresas con climas tensos. Así mismo, y como consecuencia de que el coach interno forma parte del sistema, puede perder la visión no sesgada de un coach externo. Es difícil ser parte del problema y la solución al mismo tiempo por lo que el coach externo como individuo externo que es podrá acompañar el cambio más efectivamente.<sup>30</sup>

La elección de un coach interno o externo no viene marcada por patrones concretos, sino que habrá que aprovechar las ventajas de cada uno en atención al perfil del gerente que reciba el coaching o el tamaño de la empresa. Así por ejemplo para altos perfiles no nos ayuda el coaching ejecutivo interno, pero para los mandos intermedios podría resultar interesante.<sup>31</sup>

### **3.3. LAS PREGUNTAS PODEROSAS**

El éxito del proceso de coaching ejecutivo, y de cualquier otra de sus modalidades, se basa en las preguntas que realiza el coach durante las sesiones al directivo para que éste desarrolle todo su potencial ofreciendo un cambio de perspectiva significativo.<sup>32</sup>

Son preguntas efectivas aquellas que llevan al coachee a ver su problema desde otra perspectiva, otro enfoque, que reconfiguran su forma de definir el asunto, problema o ambición, que le permiten descubrir nuevas soluciones.

---

<sup>29</sup> Véase Piqueras Gómez, C. (2014): "Coaching ejecutivo interno ¿buena idea?".

<sup>30</sup> Véase *ibid.*

<sup>31</sup> Véase *ibid.*

<sup>32</sup> Véase Piqueras, C., (2014): "El arte de hacer preguntas en el coaching"

“Las preguntas del coach no son para obtener más información del cliente, sino para hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto que se está tratando.”<sup>33</sup>

Para formular estas preguntas efectivas el coach no necesita conocer detalles técnicos ni saber en profundidad como el coachee llegó a la situación indeseada en la que se encuentra, puesto que si entra en sintonía con las emociones del coachee, más riesgos tendrá de quedarse atascado con él, en su misma situación, sin avanzar. Es decir, el coach no se centra en los problemas del coachee según han sido definidos por éste, sino en la forma en la que los define.<sup>34</sup>

Las preguntas han de ser poderosas que creen un impacto en la otra persona. Se trata de hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada, en el momento adecuado, para ayudar al coachee a reflexionar, replantearse su situación y pasar a la acción.<sup>35</sup>

Recordemos que el coaching parte de la idea de que el coachee tiene en su interior las soluciones a sus problemas, por lo que a través de las preguntas el coach posibilita que encuentren tales respuestas por sí mismos.<sup>36</sup> El coach debe hacer las preguntas correctas, no dar las respuestas correctas.<sup>37</sup>

Estas preguntas poderosas tienen una serie de características que describimos a continuación:

- Simples: deben ser preguntas breves, que eviten distracciones y se centren en lo esencial.<sup>38</sup> Cuando se enuncian preguntas en exceso, demasiado largas y complicadas muchas veces llevan encubiertas la propuesta de soluciones, una justificación de la presencia del coach... que interfieren en la autonomía del cliente.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Véase Cardon, A., (s.f.): “Caja de herramientas II: habilidades interrogativas en el coaching”. ANSE, *Le coaching global*.

<sup>34</sup> Véase Cardon, A., *op. cit.*

<sup>35</sup> Véase Piqueras, C., *op. cit.*

<sup>36</sup> Véase *ibid*

<sup>37</sup> Véase Gomá, H., (2009): “el coaching teleológico y el secreto de las preguntas poderosas”.

<sup>38</sup> Véase Ariza Rossy, B., (2014): “La herramienta del coaching por excelencia: las preguntas potentes”. *Filocoaching*.

<sup>39</sup> Véase Cardon, A., *op. cit.*



- Abiertas: las preguntas deben dejar margen al coachee para responder, un espacio amplio para que se exprese de manera auténtica, sin sentirse coaccionado en su elección de la respuesta. No obstante, a medida que el proceso avanza y nos acercamos al final, el coachee tiene que decidir y actuar. Si esto no lo ha logrado aún, si las opciones no han surgido en su discurso previo, se permite que el coachee le presente alternativas mediante preguntas cerradas. “¿Prefiere la opción A, B o C?, o ¿Va a reaccionar de manera inmediata o prefiere dejar que el asunto madure durante algún tiempo?”, por ejemplo.<sup>40</sup>

Las preguntas cerradas dirigen al coachee hacia una conclusión, sin influir para nada en el contenido de su elección, nunca deben empujar al coachee hacia una decisión que por la experiencia del coach le parece la correcta, ni reflejar la opinión o hipótesis preconcebida del coach.<sup>41</sup>

- Orientadas al futuro: los coaches formulan preferentemente preguntas centradas en provocar una acción ya que el proceso de coaching se centra en actuar y conseguir resultados. Por el contrario las preguntas analíticas se centran en obtener información sobre el contexto histórico del problema del coachee, justificaciones, explicaciones... por lo que reciben respuestas sobre el pasado. Por tanto, las preguntas analíticas no son las preferidas por los coaches que desean ayudar al coachee a obtener un cambio activo orientado al futuro que le lleve al éxito.<sup>42</sup>

- ¿Qué...? ¿Para qué...? o ¿Cómo...?:

Preguntas que comienzan por “qué, para qué o cómo” son preguntas poderosas que invitan al coachee a pensar, reflexionar y razonar. La mayoría de las veces encaran el presente, una situación concreta y llevan a la acción.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Véase *ibid*

<sup>41</sup> Véase Gomá, H., *op. cit.*

<sup>42</sup> Véase Cardon, A., *op. cit.*

<sup>43</sup> Véase Fusté, M., (s.f.): “Herramientas de coaching: utiliza preguntas poderosas”.

Entre estas partículas interrogativas no hemos mencionado el ¿por qué...? Y es que el por qué tiene muchas veces una connotación “de juicio y de culpa”<sup>44</sup>. El por qué remite al pasado, a las causas, a hechos que no podemos cambiar, provocando que el coachee se estanque en su punto de vista, que “deambule en la misma estructura de referencia limitada”. Sin embargo puede haber casos en los que un “¿por qué?” sea necesario para que el coach capte la manera general de sentir y pensar del coachee, comprenda sus ideas y su modelo de conducta.<sup>45</sup>

Por ejemplo, en lugar de preguntar “¿Por qué cree que tiene tanta mala suerte?” es más proactivo preguntar “¿Cómo puede evitar esta situación en el futuro?”, o en lugar de preguntar “¿por qué le pasa siempre lo mismo?” es más proactivo preguntar “¿qué puede aprender de esta experiencia?”.<sup>46</sup>

### 3.4. FASES

El proceso de coaching ejecutivo se desarrolla en varias etapas a lo largo de las diferentes sesiones pero antes de empezar, las partes firman un acuerdo donde reflejan su compromiso.

Las etapas se inician con una detallada recogida de información para, acto seguido, marcar los objetivos que se quieren lograr y posteriormente analizar las acciones más oportunas que permitan al coachee alcanzar esos objetivos establecidos. El proceso no termina aquí, es de vital importancia la labor de seguimiento a lo largo del mismo y la evaluación final que nos permite medir el avance logrado.



---

<sup>44</sup> Véase Gomá, H., *op. cit.*

<sup>45</sup> Véase Cardon, A., *op. cit.*

<sup>46</sup> Véase Fusté, M., *op.cit.*

### **3.4.1. Acuerdo**

Antes de comenzar el proceso de acompañamiento del coachee se crea, como en la mayoría de las profesiones, un acuerdo explícito y contractual. En este caso, sirve tanto para posicionar al coach en la especificidad del proceso como para definir los límites y características de la relación entre el coach y el coachee. Es decir, es un trabajo contractual de aclaración precedente que permite sentar las bases de la relación profesional y personal que va a unir al coach y coachee.<sup>47</sup>

Este acuerdo al que llegan ambas partes debe contener las líneas generales y parámetros específicos de la relación de coaching, como pueden ser aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas (horarios, duración y lugar), participación de terceras personas si fuera necesario, etc...<sup>48</sup>

Así mismo, refleja las responsabilidades del coach y del coachee, y clarifica lo que se ofrece y lo que no se ofrece para evitar futuros malentendidos. En esta línea, el documento también recoge la forma de proceder en caso de que se presenten inconvenientes en el desarrollo del proceso.<sup>49</sup>

Lo mencionado en los párrafos superiores responde a una concepción de contrato estándar, no obstante durante una relación de coaching aparecen de manera imprevisible, respondiendo a la evolución del propio proceso, nuevas temáticas, nuevos objetivos o nuevas necesidades que tienen cabida en “subcontratos” o “mini contratos”. Éstos recogen los nuevos ajustes y orientan de nuevo el trabajo de una manera más concreta o hasta entonces imprevisible.<sup>50</sup>

### **3.4.2. Diagnóstico de la realidad**

Es necesario describir la situación actual, el estado de las cosas y la posición inicial del coachee para tener un instrumento de referencia con el que

---

<sup>47</sup> Véase Cardon, A., (s.f.): “Caja de herramientas III: el contrato en el coaching”. ANSE, *Le coaching global*.

<sup>48</sup> Véase *ibid.*

<sup>49</sup> Véase *ibid.*

<sup>50</sup> Véase *ibid.*

comparar los resultados finales del proceso de coaching y poder ver el desarrollo alcanzado en relación con el punto de partida.<sup>51</sup>

Para hacer este diagnóstico de la realidad del momento contamos con una serie de instrumentos, informes y evaluaciones de los que describiremos a continuación los dos más usados:

- Feedback 360°

Esta herramienta es imprescindible en un proceso de coaching ya que nos proporcionará las opiniones de terceros del entorno laboral del coachee. Nos permite conocer cómo le ven otros grupos de interés (un superior jerárquico, subordinados, clientes, proveedores...) y lo que esperan que él pueda cambiar para mejorar su inter relación.<sup>52</sup>

Para asegurar la eficacia de este instrumento se debe concienciar a los participantes sobre la importancia de sus respuestas, y asegurarles la confidencialidad de las mismas ya que nos interesa que contesten con la mayor sinceridad posible para que el coachee tome conciencia del impacto que hasta ahora han tenido sus actos.<sup>53</sup>

Las carencias y problemas que hayan señalado, sobre el directivo, los citados grupos de interés, ayudarán a la elaboración posterior de un plan de acción, para lograr un cambio y mejora.<sup>54</sup>

- DAFO

El análisis DAFO consiste en una autoevaluación del coachee en la que identifica sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Mediante su

---

<sup>51</sup> Véase Macías, A., (s.f.): "Etapas de un proceso de coaching ejecutivo"

<sup>52</sup> Véase Coaching Max (s.f.): "¿Qué es el coaching ejecutivo? Etapas."

<sup>53</sup> Véase Gómez Checa, M., Heredia, M., *op.cit.*

<sup>54</sup> Véase Muñoz, F. *op. cit.*

propia evaluación tomará consciencia de los elementos que le faltan y los que quiere adquirir, complementar o mejorar a lo largo del proceso.<sup>55</sup>

Detectará así sus puntos débiles y fuertes sobre los que podrá trabajar. Primeramente, se abordan las fortalezas y puntos fuertes del coachee comprometiéndose éste a su mejora, después se le ayuda a mejorar las capacidades que tiene menos desarrolladas e incluso a exteriorizar aquellas cualidades que posee y ni siquiera sabe que tiene.<sup>56</sup>

Realizado este análisis se debe poder contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

### **3.4.3. Objetivos**

Con los resultados de ese primer diagnóstico de la situación y la voluntad de trabajar puntos concretos, se pueden fijar objetivos que el directivo desea conseguir. El establecimiento de objetivos es la base del coaching. El coach, ayudará al coachee a descubrir y fijar las metas que quiere alcanzar, cuya consecución se trabajará a lo largo de las sesiones.

Identificará objetivos tanto de largo como de corto plazo para la adopción de las acciones oportunas que nos ayuden a coseguirlos. Entre los objetivos más frecuentes que se suelen fijar en un proceso de coaching ejecutivo se encuentran “aquellos destinados a lograr una mejora en la gestión y administración, tales como incrementar la productividad y la rentabilidad, mejorar la calidad del trabajo realizado, la eficiencia, la capacidad organizativa y la gestión y planificación del tiempo, aumentar la competitividad, conseguir una mayor optimización y reducción de costes, lograr mejores resultados en

---

<sup>55</sup> Véase Coaching Max. *op. cit.*

<sup>56</sup> Véase Muñoz, F. *op. cit.*

cuanto a la captación, potenciación y retención del talento, obtener mayores beneficios económicos, etc. <sup>57</sup>

Podemos identificar un segundo grupo de objetivos enfocados a competencias y habilidades directivas, como “trabajo en equipo, liderazgo, atención al cliente, comunicación, técnicas de negociación, habilidades comerciales, delegación, dirección de reuniones, hablar en público, trabajo por objetivos, motivación, control del estrés, flexibilidad, planificación estratégica, gestión del cambio y la adversidad, toma de decisiones, gestión de redes sociales, potenciación de la creatividad, innovación e intuición, etc.”<sup>58</sup>

Si vamos más allá, cabe la posibilidad de plantearse un tercer grupo de tipo social y solidario, tales como “implementar en su empresa políticas de conciliación de la vida profesional y laboral y de igualdad de oportunidades, protección medioambiental, acción social, gestión social de los Recursos Humanos, verificación de la responsabilidad social en la cadena de suministro, prácticas ecoeficientes, potenciación de la reputación corporativa, la transparencia y el buen gobierno, posicionamiento de la marca en base a determinados valores sociales, creación de una cultura corporativa fundamentada en valores, etc.”<sup>59</sup>

Los objetivos deben estar siempre formulados en positivo, en términos de acciones que queremos que ocurran. Por ejemplo, en vez de formular “no estresarme cuando vaya a terminar la jornada y no haya terminado mis tareas”, deberíamos decir “tranquilizarme cuando vaya a terminar la jornada pase lo que pase”.<sup>60</sup>

Determinar objetivos correctos y bien definidos no siempre es fácil, por lo que se propone a continuación un método para formular debidamente los objetivos: La metodología SMART:

La metodología SMART ha cobrado gran credibilidad y popularidad por sus resultados en los últimos años. La palabra SMART es un acrónimo en inglés

---

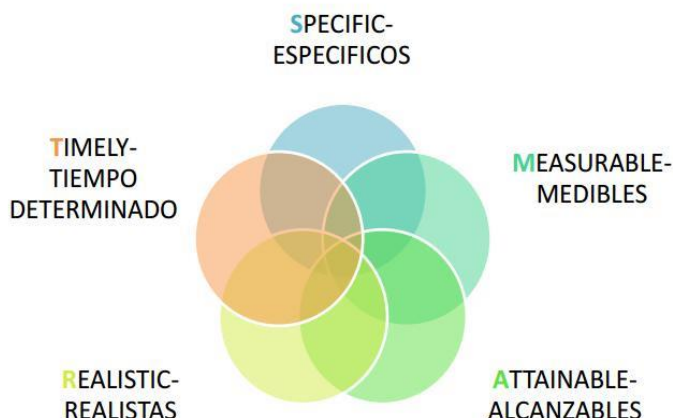
<sup>57</sup> Véase *ibid.*

<sup>58</sup> Véase *ibid.*

<sup>59</sup> Véase *ibid.*

<sup>60</sup> Véase Gómez Checa, M., Heredia, M. *op.cit.*

que representa los adjetivos básicos de un objetivo: Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-based, lo que traducido al español quedaría como:<sup>61</sup>



- Específico → Los objetivos deben ser lo más específicos posibles, lo más concretos y detallados que se pueda. En caso de enunciarlos de manera general se corre el riesgo de caer en la ambigüedad y los resultados también lo serán.
- Medible → los objetivos deben ser medibles, esto es, nos deben permitir saber si los estamos cumpliendo o no estamos llegando a lo propuesto. Es necesaria la existencia de parámetros que nos indiquen si vamos por el buen camino o si nos estamos desviando para, ante el último caso, tomar las medidas correctoras necesarias.
- Alcanzable → Objetivos desmedidos pueden hacernos caer en la insatisfacción, enojo o decepción si no los cumplimos. Para evitar esto, debemos elegir objetivos que presenten evidencias de que pueden ser totalmente alcanzables, y es que nuestra predisposición es muy importante, muchas veces con pensamientos negativos nos limitamos a nosotros mismos. También es importante hablar con todos los miembros

---

<sup>61</sup> Véase Fuentes Abanades, E. (s.f.): “Buena formulación de objetivos. Método SMART”.

involucrados si se trata de un objetivo colectivo para que estén comprometidos con ellos y con el equipo.

- Realista → Esta característica está directamente relacionada con la anterior, ya que manifiesta que los objetivos propuestos deben ser acordes a nuestras posibilidades. Es importante tener en cuenta los recursos de los que disponemos, los que vamos a necesitar, nuestras capacidades, etc...
- Temporizado → los objetivos deben estar acotados en el tiempo, deben tener un límite temporal para su consecución que nos ayude a no caer en la relajación y postergarlos. Además una planificación siempre es buena para crear un compromiso con nosotros mismos.

#### **3.4.4. Plan de acción**

Una vez reunida toda la información anterior, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. Al final de cada sesión, se acordarán una serie de ejercicios para poner en práctica lo tratado a lo largo de la sesión, y que el coachee tendrá que realizar en su jornada de trabajo individual. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

Durante el proceso el coachee será capaz de emprender acciones efectivas que modifiquen o enriquezcan su comportamiento para mejorar y desarrollarse profesionalmente.

Es importante el grado de compromiso del coachee con su objetivo. Que se sienta responsable del cambio es clave para su automotivación y querrá sentirse parte de la solución, moviéndose en la dirección del objetivo deseado.<sup>62</sup>

#### **3.4.5. Seguimiento**

El seguimiento es, en la mayoría de los casos, lo que marca la efectividad del proceso y la consolidación de los hábitos que se van trabajando. Consiste

---

<sup>62</sup> Véase Gómez Checa, M., Heredia, M. *op.cit.*



en que coach y coachee van revisando juntos las necesidades que van surgiendo, las dificultades y los logros producidos, es decir, se va confirmando si el plan de acción es efectivo o no.<sup>63</sup>

Los ejercicios que no se hayan realizado, se analizan y se estudian a fin de comprobar si siguen siendo necesarios o no, en caso afirmativo, se ajusta el plan de trabajo para que se puedan llevar a cabo, y en caso negativo son descartadas. Así mismo, también se analizan los cambios positivos, estudiando el impacto que han generado y pudiendo modificar el objetivo general debido a estas mejoras obtenidas.<sup>64</sup>

### **3.4.6. Valoración**

La valoración del proceso de coaching ejecutivo nos permite medir el avance logrado en tres aspectos del coachee: rasgos personales, comportamientos y resultados de negocio.

En relación con los rasgos personales se comprueba si el coachee ha mejorado en sus capacidades directivas y de gestión. Para ello se puede volver a pasar el mismo cuestionario que se pasó al principio del proceso a otros grupos de interés (un superior jerárquico, subordinados, clientes, proveedores...) para ver si las nuevas habilidades del coachee responden a sus expectativas.<sup>65</sup>

Para valorar los resultados relacionados con el cambio en comportamientos, se realizan evaluaciones de desempeño que permitan verificar si las mejoras obtenidas realmente afectan positivamente en las tareas que el coachee desempeña en la empresa.<sup>66</sup>

Del mismo modo, un proceso de coaching ejecutivo debe ser también medido como una inversión susceptible de producir rentabilidad. En este ámbito numerosos estudios presentan “incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y coaching de un 80% frente a la formación

---

<sup>63</sup> Véase *ibid.*

<sup>64</sup> Véase *Coaching Max. op. cit.*

<sup>65</sup> Véase *ibid*

<sup>66</sup> Véase *ibid*

sola; un retorno de la inversión (ROI) de seis veces el coste del coaching en desempeño y calidad de las mejoras; y evaluaciones muy positivas del valor del coaching en relación al dinero y tiempo invertido.”<sup>67</sup> Por supuesto, depende de la complejidad de los problemas a tratar y la facilidad con que pueden cuantificarse los rendimientos adicionales obtenidos desde y a partir del proceso de coaching ejecutivo realizado.

## **4. METODOLOGÍAS AUXILIARES AL COACHING EJECUTIVO**

### **4.1. PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA**

La PNL (Programación Neuro Lingüística) se inició en los años 70, con John Grinder y Richard Bandler, un lingüista el primero y un matemático y terapeuta le segundo, quienes se propusieron averiguar, qué es lo que hacía que determinadas personas fueran excelentes en su ocupación y otras en cambio, no. Por esto se le ha llamado a la PNL “la ciencia o el arte de excelencia personal”.

En esta metodología, el término “programación” hace referencia a la estructura mental del ser humano que actúa como un programa que procesa todo lo que percibimos. Creamos nuestros propios programas que determinan nuestro comportamiento. Se refiere a nuestros hábitos, patrones inconscientes de comportamiento, programas y estrategias.

El término “neuro” señala el proceso mediante el cual las neuronas reciben la información del mundo exterior. Todas las sensaciones que nuestros sentidos recogen del medio y las transforman desde la óptica personal e individual.

Finalmente, la “lingüística” indica el lenguaje como medio idóneo para expresar todo eso que procesamos y percibimos, para comunicarnos.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Véase De Haro García, JM., (2012): “El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación”. *Papeles del Psicólogo*, 2012. Vol. 33(3), pp. 221-226.

<sup>68</sup> Véase Malonda Ricart, J. (2009): *Evolución Humana Consciente*. Programación neurolingüística e hipnosis.

La PNL tiene como base la creencia de que toda actividad humana sigue un patrón que puede ser identificado e imitado. Como explica la Asociación Española de Programación Neurolingüística, tiene por objetivo “identificar y describir el modelo de funcionamiento de cualquier habilidad especial y/o excepcional del ser humano, para que así pueda ser comunicada, comprendida y utilizada por cualquier persona que lo desee.”<sup>69</sup>

La PNL presupone que la realidad en la que creemos es nuestra percepción de la realidad, que además se encuentra limitada por nuestra condición humana. Nuestro concepto de la realidad lo obtenemos gracias a los estímulos que recibimos por los 5 sentidos, que provocan una emoción, frente a la que generamos una respuesta. Esta respuesta será satisfactoria o no dependiendo del grado de certidumbre que tengamos de esa sensación producida (aceptamos con mayor facilidad lo conocido, lo desconocido produce desconfianza al encontrarse fuera de nuestra zona de confort). Por lo tanto, a la hora de comunicarnos, debemos estar abiertos a un gran abanico de posibilidades para evitar malentendidos, ya que la respuesta que recibimos de los otros nos será útil o no, dependiendo de la interpretación que hagamos de ella.<sup>70</sup>

En definitiva, como indica la psicóloga, formadora y coach Lucía Molet, la PNL nos proporciona:<sup>71</sup>

- Una manera de entendernos y entender al otro.
- Herramientas para detectar cómo hacemos bien lo que hacemos bien y repetirlo en cualquier momento.
- Buenas estrategias para comunicarnos con nosotros mismos y con los demás.
- Capacidad de comprensión de los que nos rodea posibilitándonos reaccionar ante nuevas situaciones.
- Facilidad para tomar las decisiones adecuadas.
- Reconvertir problemas en oportunidades.
- Partir de la premisa de la confianza en uno mismo y en otros y trabajar desde el potencial que todos llevamos dentro.

---

<sup>69</sup> Véase Asociación Española de Programación Neurolingüística: “¿Qué es la PNL?”

<sup>70</sup> Véase Molet, L (2009): Curso de programación neurolingüística y coaching.

<sup>71</sup> Véase *ibid*

De todo lo anterior, deducimos que el coaching ejecutivo que incluya PNL logrará que el coachee sepa controlar sus pensamientos, conductas y estados de ánimo y por lo tanto supere mejor situaciones de estrés. También le ayudará a comunicarse más eficazmente con sus subordinados, y crear un ambiente de respeto y lealtad.

## **4.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Fue en 1990 cuando Peter Salovey y John Mayer, dos psicólogos norteamericanos, introdujeron el término de *inteligencia emocional*, pero no se popularizó hasta 1995 con Daniel Goleman a través de su trabajo “La inteligencia emocional” donde hace referencia a los alcances y beneficios de la inteligencia emocional dirigida al ámbito empresarial.<sup>72</sup>

La inteligencia emocional nos aporta la capacidad de<sup>73</sup>:

- Motivarnos a nosotros mismos.
- Perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones.
- Controlar los impulsos.
- Diferir las gratificaciones.
- Regular nuestros propios estados de ánimo.
- Evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales.
- Empatizar y confiar en los demás.

La inteligencia emocional (en adelante IE) es la capacidad de adecuar la expresión emocional al contexto, es decir, a las personas y situaciones. Al igual que cualquier persona en la empresa, un ejecutivo debe controlar sus emociones, pero debemos tener en cuenta que, al hablar de IE, no nos referimos a reprimir los sentimientos. Reprimir continuamente los sentimientos, de hecho, da lugar a un desequilibrio físico-psíquico nada favorable para nosotros mismos ni nuestro entorno, sino que lo favorable y de lo que la IE trata es de autocontrol, ya que sentimientos como la ira, venganza o miedo pueden

---

<sup>72</sup> Trujillo Flores, M. y Rivas Tovar, L., (2005): “Orígenes, evolución y modelos de la inteligencia emocional” *Innovar* vol.15 no.25.

<sup>73</sup> Goleman, D. (1995): “Inteligencia Emocional”. Colección Ensayo, Editorial Kairós. Pp 25-26.

ser positivos dependiendo de cómo les aprovechemos, pudiendo ser fuente de inspiración, de energía, o de determinación.<sup>74</sup>

Una persona con elevada IE conseguirá que las personas de su entorno se encuentren cómodas con él, creando la atmosfera adecuada para que recurran a él si lo necesitan. Por lo que no es de extrañar que recientes estudios llevados a cabo en el ámbito empresarial señalen que los gerentes de empresas que han recibido algún tipo de formación en IE han incrementado la productividad de sus empresas en un 18,1%.<sup>75</sup> Este dato no solo confirma las ventajas del término, sino que muestra la importancia de gestionar una compañía con métodos emocionales, aparte de racionales.

Existen numerosos modelos para cuantificar la IE, y entre ellos podemos distinguir dos tipos: por habilidades o mixtos.

A. Los modelos por habilidades se centran exclusivamente en el contexto emocional de la información y el estudio de las capacidades relacionadas con el procesamiento de dicha información emocional relevante.

Uno de los más representativos es el modelo de Mayer y Salovey que lleva el nombre de Trait Meta Mood Scale (TMMS). Este modelo ha sido reformulado en sucesivas ocasiones siendo la más utilizada la TMMS-24<sup>76</sup> que como su nombre indica contiene 24 enunciados (originariamente eran 48) los cuales se deben valorar del 1 al 5 dependiendo del nivel de conformidad que tenga con ellos el individuo que contesta, donde 1 es nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.<sup>77</sup>

La TMMS-24 analiza, lo que para Mayer y Salovey son, los tres aspectos fundamentales de la inteligencia emocional<sup>78</sup>:

1. La percepción emocional: determina la capacidad del individuo para sentir y expresar sus sentimientos de forma adecuada.

---

<sup>74</sup> Véase La Rosa, L. (2010): "Inteligencia emocional".

<sup>75</sup> Véase Harvard Deusto Business Review (2015): "¿Cómo ayuda la inteligencia emocional al éxito empresarial?".

<sup>76</sup> Ver anexo I donde figura el test TMMS-24

<sup>77</sup> Véase Trujillo Flores, M. y Rivas Tovar, L. *op. cit.*

<sup>78</sup> Véase *ibid*

2. La comprensión de sentimientos: expresa el grado de conocimiento del individuo de sus propios estados emocionales. Comprender el significado de sus emociones y la evolución de unos estados emocionales a otros.
3. La regulación emocional: determina la capacidad de una persona para regular sus emociones correctamente.

B. Los modelos mixtos añaden rasgos de la personalidad a las habilidades de los modelos anteriores. Entre los principales autores se encuentran Bar-On y Goleman.

El modelo teórico de Bar-On define la IE como un conjunto de rasgos emocionales y rasgos de personalidad que interactúan de forma constante en el sujeto para asegurar su adaptación al medio<sup>79</sup>. Está compuesto por 5 elementos<sup>80</sup>:

- Componente intrapersonal (comprensión emocional, asertividad, autoconcepto...)
- Componente interpersonal (empatía, responsabilidad social...)
- Componentes de adaptabilidad (solución de problemas, flexibilidad...)
- Componentes del manejo del estrés (tolerancia al estrés, control de impulsos...)
- Componentes del estado de ánimo en general (felicidad, optimismo...)

De modo similar, Daniel Goleman, sostiene que la IE está representada por habilidades cognitivas junto a atributos de personalidad y la define como un conjunto de competencias y rasgos de personalidad necesarias para el desempeño efectivo dentro del ámbito organizacional.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Véase González Vallejo, L. (2014): "Modelos de inteligencia emocional".

<sup>80</sup> Véase García Fernández, M., y Giménez Mas, S. (2010): "Inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta por un modelo integrador". *Espiral. Cuadernos del profesorado*. Vol 3, nº6.

<sup>81</sup> Sánchez Nuñez, M<sup>a</sup>T. (2007): "Inteligencia emocional autoinformada y ajuste perceptivo en la familia. Su relación con el clima familiar y la salud mental". *Universidad de Castilla la Mancha, Departamento de Psicología*. I.S.B.N. Ediciones de la UCLM, Cuenca 2008.

Goleman identificó exactamente 5 habilidades que conforman la IE: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales. Todas ellas aplicables al ámbito ejecutivo y empresarial<sup>82</sup>:

1. El autoconocimiento da al empresario la habilidad para juzgarse objetivamente asumiendo sus limitaciones, teniendo conciencia y comprensión de uno mismo.
2. Mediante el autocontrol un directivo de una empresa podrá controlar el estrés y la ansiedad en situaciones límite.
3. Con una buena motivación logrará alcanzar sus objetivos mostrando iniciativa, optimismo y compromiso.
4. La empatía le permitirá entender los problemas y motivaciones de los demás miembros de su organización.
5. Un buen ejecutivo debe tener desarrolladas al máximo sus habilidades sociales que le facultan como excelente negociador, le otorgan capacidad para liderar equipos y dirigir cambios, mejorar el desarrollo interpersonal, siendo además capaces de crear sinergias grupales.

Para valorar el nivel de IE, Bar-On aboga por un instrumento de autoevaluación, mientras que Goleman opta por el llamado Inventario de capacidades emocionales que es un instrumento de 360 grados, donde la gente evalúa a individuos dentro de una organización (informes individuales de retroalimentación), o a la organización en su totalidad (Auditoría de la fuerza de trabajo).

## **5. RESULTADOS DEL COACHING EJECUTIVO<sup>83</sup>**

Tan importante es saber los resultados que produce el coaching ejecutivo, como conocer los factores que intervienen en la gestación de los mismos.

---

<sup>82</sup> Giraudier, M.(2010): "Valoración de la inteligencia emocional". Entrevistar nuevos candidatos para su selección. *Dirección y Liderazgo*.

<sup>83</sup> Véase Gil Bozer , James C. Sarros , Joseph C Santora , (2014) "Executive coaching: Guidelines that work", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 28 Iss: 4, pp.9 - 14

A continuación identificamos las características y habilidades, tanto de los coach como de los coachees, así como las características propias de la organización en la que se desarrolla en el proceso de coaching ejecutivo, que conducen a un cambio real en el comportamiento del ejecutivo y a un aumento de la productividad en el ámbito laboral. Resaltaremos que el impacto en la productividad es un resultado a largo plazo que aparece como consecuencia de otros distintos que se alcanzan en más corto plazo.

Estos resultados que llamamos “a corto plazo” les podemos identificar como:

- Un incremento de la autoconciencia y autopercepción del coachee.
- Un incremento en la satisfacción laboral del coachee.
- Un incremento en el compromiso laboral efectivo por parte del coachee.

Para que se den estos resultados más inmediatos, existen tres elementos clave:

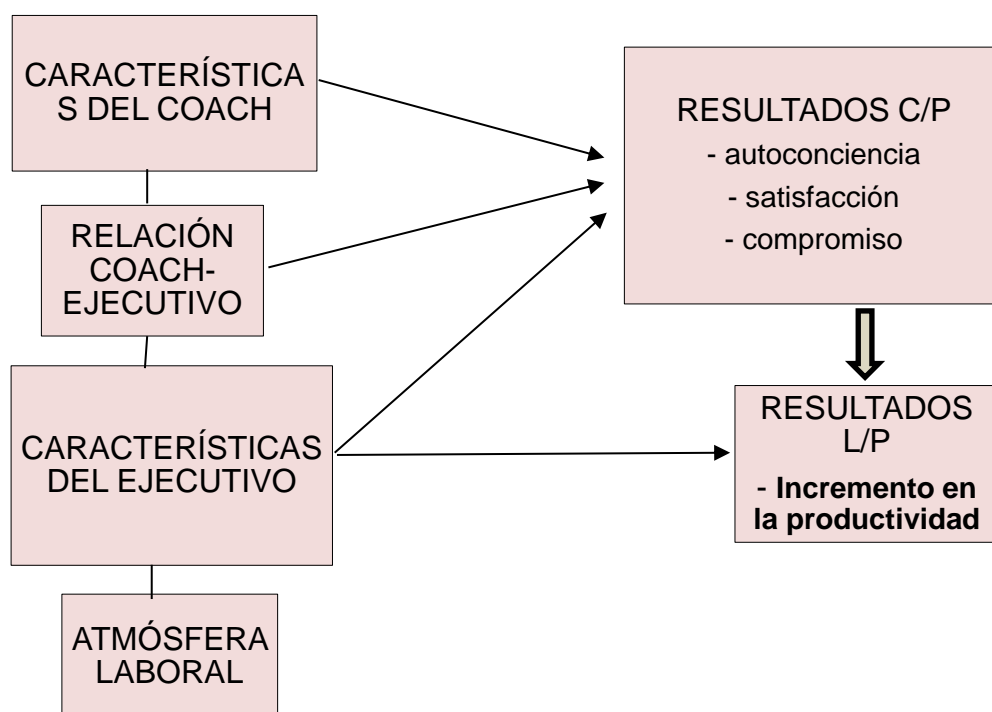
- El primero son las características propias del coach, afectando positivamente la credibilidad que desprenda en el desempeño de su trabajo y una formación en psicología adicional que ayude a comprender ciertas situaciones que se pueden presentar a lo largo del proceso.
- El segundo son las características del propio ejecutivo. Tienen un impacto positivo en este tipo de resultados aspectos como la motivación del ejecutivo frente al proceso que va a comenzar, su predisposición para aprender o la forma en la que afronte el feedback recibido por parte del coach o grupos de interés.
- El tercero se trata de la relación entre el coach y el ejecutivo. Se ha observado que el proceso de coaching es más efectivo si el coach y coachee son del mismo género o si comparten rasgos personales donde se vean reflejados y se identifiquen.

El resultado a largo plazo que sigue a los arriba mencionados es un incremento de la productividad derivada de una mejora en el desempeño laboral y desarrollo de capacidades directivas y de gestión. Este resultado es



debido, mayormente, a la actitud del ejecutivo. De su predisposición, motivación y esfuerzo depende que los resultados del proceso de coaching se mantengan en el tiempo más allá de las sesiones que realizó con su coach.

A todo lo anterior hay que sumarle otro factor que juega un papel importante: una atmosfera laboral propicia para apoyar el cambio. Si el ejecutivo recibe apoyo de su entorno laboral, tanto de sus superiores como de sus subordinados, afectará positivamente en la consecución de los resultados, ya sean a corto o a largo plazo.



## 6. CASOS REALES

A continuación se narran dos casos reales en los que se aplicó coaching ejecutivo y se ilustra el desarrollo de un proceso de coaching en la práctica.<sup>84</sup>

### CASO REAL 1:<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Nótese que los nombres propios han sido modificados para preservar la confidencialidad inherente a un proceso de coaching.

- Antecedentes

Carlos trabaja en una empresa dedicada a la producción de alimentos cuyos principales clientes son los autoservicios, donde él ocupa el puesto de director de marketing desde hace varios años. Aunque la empresa tiene una buena estructura de ventas y el departamento de marketing haya tenido sobresalientes resultados, el jefe de Carlos tiene claro que el personal es uno de sus activos más valiosos y elige a Carlos para iniciar un proceso de coaching ejecutivo con la finalidad de obtenga un mejor conocimiento de su rol y así conseguir las metas y objetivos de la empresa.

- Sesiones de coaching

Antes de comenzar, Carlos y su coach definieron el tiempo de las sesiones para así ser eficientes y saber con cuánto tiempo contaban para los temas que Carlos quería abarcar. Estimaron oportuna una duración de dos horas y media para lograr sesiones productivas.

En la primera sesión, Carlos elaboró una lista por escrito con sus expectativas sobre el proceso de coaching que acaba de empezar, las capacidades de las que carecía y le gustaría adquirir y varias ideas sobre el desempeño de su función.

Carlos pasó a definir su rol y el del resto de integrantes de su equipo y junto con su coach revisaron aspectos personales tanto de Carlos como del resto de los integrantes:

- Que les gustaba y que no.
- Fortalezas y debilidades de cada uno.
- Trayectoria de cada uno de los miembros del equipo.
- Experiencias y comentarios relevantes de los clientes.

Revisaron situaciones reales que pusieran en claro donde deberían llegar Carlos y su equipo, lo que fue muy útil como hilo conductor de las sesiones. Del

análisis de estas situaciones reales salieron a la luz cualidades y habilidades de Carlos, así como qué tipo de actividades le motivaban y cuáles no.

Con el paso de los días Carlos pudo apreciar algunos resultados, descubriendo sus habilidades y las de su equipo, que, al contrastarlas con las metas de la empresa pudo identificar cómo podrían ellos contribuir a los resultados esperados por la empresa. Además logró identificar tanto necesidades de capacitación en su equipo, como necesidades de reconocimiento del personal.

En la segunda sesión, Carlos elaboró, junto con su coach, un documento con el que poder comprobar rutinariamente los cambios que iban observando. Lograron establecer elementos que se debían mejorar y en cada sesión analizaban el progreso realizado respecto a ellos, tanto si era positivo, como si detectaban carencias que debían atajar.

A raíz de este documento, Carlos se dio cuenta de que había información relevante, a la que no prestaban atención, que llegaba por parte de los clientes por fax. Ante esta realidad buscaron el por qué y el cómo solucionarlo: el equipo de Carlos apenas accedía a esa información relevante debido a que usaban principalmente la vía del email y no el fax como herramienta de trabajo. En la siguiente sesión de coaching definieron una acción concreta, para hacer frente a ese “problema” que habían detectado, consistente en que la secretaria de Carlos revisara diariamente la información recibida por fax, escaneara y pasara por mail a los miembros del equipo aquella que fuera relevante.

Al finalizar la cuarta sesión, Carlos tenía claro donde quería llegar y que beneficios aportaría a la empresa en términos de objetivos estratégicos, lo que facilitó concretar distintas acciones prácticas que iban validando periódicamente, revisando sus resultados en cada sesión, a la par que su coach le proporcionaba retroalimentación respecto su crecimiento.

Otro resultado interesante de las sesiones de coaching, fue que Carlos logró redefinir su rol en la empresa. Este ajuste, revisado a fondo con su jefe, permitió al departamento contribuir positivamente a 4 de los 9 objetivos estratégicos de la empresa antes del primer año en que se iniciaron las

sesiones de coaching. Tan grato resultado conllevó el ascenso de Carlos, con el consiguiente aumento de sueldo.

Desde el comienzo de las sesiones, Carlos contaba con dos tipos de retroalimentación: una dada por su coach y otra dada por un conjunto de personas de diversos grupos de interés, formado concretamente por un cliente, dos proveedores y un ingeniero de producción. La opinión de este segundo grupo de retroalimentación fue muy valiosa para Carlos a lo largo del proceso y además, al concluir el mismo, reconocieron que se habían producido grandes cambios positivos, como:

- Mejora en el clima organizacional.
- Interés de los miembros del equipo por las metas de la organización.
- Obtención de resultados muy puntuales.
- Productividad sorprendente en cada uno de los miembros del equipo.
- Mejor entendimiento de la cadena de valor (cliente-planta-proveedor).

En un principio, Carlos no era partidario del coaching, consideraba que las sesiones eran una pérdida de tiempo y mostraba una actitud reacia y desconfiada. Sin embargo, con el paso del tiempo y los resultados obtenidos, apreció lo positivo que había sido el poder disfrutar de esta formación.

## CASO REAL 2: <sup>86</sup>

- Antecedentes

Juan tiene 37 años y trabaja como diseñador gráfico en una empresa de videojuegos desde hace 5 años. Durante este tiempo ha sido ascendido dos veces: de diseñador “junior” a “senior”, y más adelante como jefe de equipo responsable de 2-3 personas. Cuando llegó el tercer ascenso se puso en contacto con un coach ejecutivo, porque le habían nombrado “jefe de estudio” y sería responsable de todos los aspectos operativos, comerciales y administrativos de la empresa, incluyendo el liderazgo de un equipo de 22

---

<sup>86</sup> Véase Sandoval, H., (2012): “Coaching ejecutivo: Estudio de Caso- El Potencial del Coaching Breve”. p.4-6

trabajadores. Se trata del primer puesto de responsabilidad significativa para Juan y buscaba la ayuda de un coach para adquirir conocimientos y seguridad en el desempeño de sus nuevas funciones.

- Sesiones de coaching

Juan y su coach acordaron antes de comenzar las sesiones el método que iban a seguir, establecieron el calendario de sesiones y su duración, y dejaron claras las responsabilidades y compromiso que ofrecían ambas partes.

En la primera sesión, el coach aprovechó para conocer la situación actual de Juan, tanto personal como laboral, y para obtener información del negocio en general (el estilo de liderazgo, la cultura laboral, vías de comunicación interna...). Le preguntó por los objetivos que esperaba alcanzar al finalizar el proceso de coaching y Juan parecía tenerlo bastante claro: quería influir de manera significativa en la estrategia global de negocio (ya que el Director General había propuesto un plan de negocio para el próximo año del cual no estaba muy convencido y tenía diferencias de enfoque) y deseaba gestionar a su equipo de manera eficaz sin perder la relación de confianza que había construido con ellos antes de ser ascendido. Principalmente estaba preocupado por cómo articular su nueva autoridad y responsabilidad, dentro de un clima laboral que normalmente era distendido y no formal.

El coach se dio cuenta, tras este análisis, que la visión de Juan de la empresa no correspondía con la de su jefe, y esta disyuntiva podría dificultar la consecución de su primer objetivo.

En la segunda sesión, el coach pidió a Juan que se colocara, en una escala del 1 al 10, en función de los pasos y acciones que ya había dado para conseguir esos objetivos que tan claros tenía. La respuesta de Juan fue un 3. Ante la necesidad reflejada de actuar en pro de los objetivos marcados, tuvieron una charla de una hora de duración en la que concluyeron elaborando un documento donde Juan apuntaría los pasos previos que ya había dado, añadiendo sus propias ideas sobre lo que necesitaba para avanzar más y los plazos temporales para concretarlas.

Durante la tercera sesión, Juan mostró a su coach dos documentos que había escrito bajo el escenario de “¿Qué haría yo si fuera mi propio negocio, y solo tengo tres meses para asegurar su continuidad o cerrar operaciones?”. El primero de ellos describía los retos y oportunidades de implantar una estrategia alternativa a la que su Director General había propuesto, analizando aspectos comerciales, administrativos, operativos y laborales, señalando ventajas y desventajas en caso de adoptarse la estrategia alternativa. El segundo documento identificaba acciones a corto plazo, concretas y de baja inversión, enfocadas a mejorar el clima laboral en las que se reflejaban principios y valores de Juan como líder.

En la siguiente sesión, el coach tenía preparado el feedback sobre los documentos que Juan le había presentado. Tras revisarlos, había tomado notas con el objetivo de validar, con Juan durante la sesión, si aquella información le sería útil para alcanzar ambos objetivos, concretando acciones para ejecutar y evaluar el progreso. En su opinión, el contenido de los documentos era excelente y mostraban una actitud, por parte de Juan, más firme y segura.

A lo largo de la próxima sesión trataron de recopilar acciones concretas que permitieran alcanzar los objetivos originales. Juan reflexionó que debía mantener dos reuniones, una con su jefe el Director General, y otra con su equipo de trabajo. En ambas partirían de las ideas sobre las que demuestran consenso, y desde ahí, abordarían el resto de cuestiones en las que difieren, intentando dar respuesta a la pregunta “¿Cuáles son los compromisos, responsabilidades, expectativas y objetivos que deben ser suscritos entre todas las partes, sobre la estrategia empresarial, la cultura corporativa, la forma en que las personas y el equipo ejecutan el plan de negocios y resuelven las diferencias existentes o futuras?”.

Juan está entusiasmado y motivado para llevar estas reuniones a la práctica. Es consciente de que no será fácil el cambio, ni se resolverán todos los problemas de la noche a la mañana, pero sí creará un espacio de debate constructivo en el que llegarán a un acuerdo sobre en qué dirección avanzar.

Para finalizar, en la última sesión, conversaron sobre otras actuaciones dirigidas a identificar, evaluar y mejorar las competencias de liderazgo y gestión de Juan. Su coach le proporcionó un catálogo con 36 comportamientos específicos propios de un líder y gestor, de los cuales debía seleccionar dos, uno que ya poseyera pero que convendría reforzar y otro que considerara que necesitaba formación. Sería tarea de Juan trabajar dichas habilidades y comportamientos poco a poco.

Acordaron alargar esta sesión media hora más para poder realizar una evaluación del proceso de coaching ejecutivo que ya llegaba a su fin. Juan declaró que se sentía más seguro, con más confianza en sí mismo y con una actitud más positiva para enfrentarse a la transición compleja que le esperaba. Valoraba la figura de su coach como alguien que le había escuchado con el único interés que su propio beneficio (el de Juan), sin sentirse juzgado o criticado y está muy satisfecho con los documentos elaborados que le proporcionarán claridad y detalle sobre los pasos a seguir. Por último, su coach le preguntó cómo se posicionaría ahora en esa escala del 1 al 10 en la que antes de comenzar el proceso de coaching se había situado en un 3 sobre el estado deseado de cumplimiento en sus objetivos; pues bien, ahora Juan, dijo orgulloso que se encontraba en torno a un 6. Reconocía que aún le quedaba mucho por hacer y que no sería fácil, pero ahora tenía una visión más clara, las herramientas necesarias y sabía cómo resolver algunas cuestiones que le preocupaban.

## **7. CONCLUSIÓN**

El coaching es una herramienta que lleva entre nosotros varios años. En líneas generales, consiste en el establecimiento de una relación entre un coach y un coachee durante un periodo limitado de tiempo en el cual, gracias al acompañamiento del coach, el coachee logrará establecer unos objetivos que desea alcanzar y desarrollar las habilidades específicas para lograrlos.

Concretamente, el coaching ejecutivo, pretende mejorar aspectos del directivo que desembocan en una mayor efectividad del liderazgo y aumento de

productividad de sí mismo y de sus colaboradores, mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos gerenciales.

En la actualidad, las características del mundo empresarial hacen del coaching ejecutivo una herramienta necesaria, fundamentalmente por la alta competitividad existente que genera un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos presentes (conocimientos, tiempo y dinero). Gerentes, directivos y empleados, trabajan bajo presión para conseguir los resultados deseados con los recursos disponibles, para tomar decisiones, para innovar, etc. Este entorno no es el ideal para la naturaleza humana, que responde con disfunciones y alteraciones cuando está inmersa en este tipo de situaciones.<sup>87</sup>

En este contexto, el coaching ejecutivo se ha convertido, a lo largo del siglo XXI, en un apoyo fundamental para transformar a las empresas y organizaciones, a través de sus directivos, en equipos de trabajo leales, motivados y comprometidos hacia las metas de la empresa.<sup>88</sup> El coach gestionará este cambio por medio de preguntas poderosas, con herramientas de PNL, de Inteligencia Emocional, de escucha activa, y de retroalimentación positiva entre otras.

Los beneficios del coaching ejecutivo son indiscutibles y así lo demuestran numerosos estudios como el realizado por Manchester Inc. que cuantifica su impacto positivo en los negocios. El estudio “incluyó a 100 ejecutivos, en su mayoría de compañías del Fortune 1000. Las compañías que proporcionaban coaching a sus ejecutivos obtuvieron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente y mayor agregación de valor para los accionistas. Asimismo, tenían menos reclamos de clientes y podían retener y fidelizar a ejecutivos de talento y alto potencial que habían recibido coaching. Adicionalmente, la inversión de una compañía en coaching para sus ejecutivos tuvo un ROI medio

---

<sup>87</sup> Véase Vera Efron, D., Platas, M. (2008): “El coaching. Inclusión en los programas de la carrera de Contador Público” p. 6

<sup>88</sup> Véase González, C. *op cit*



de casi seis veces el coste del coaching, es decir, un 600% de incremento de productividad.”<sup>89</sup>

De acuerdo con lo expuesto y analizado en este trabajo, todo apunta a que el ejercicio del coaching adquirirá gran importancia en un futuro próximo. Esperamos que pase a formar parte de los planes de estudio de las escuelas de negocio y universidades, y que tanto las administraciones públicas, como las organizaciones y empresas privadas, se animen a probarlo.

---

<sup>89</sup> Véase Palacios, J. *op cit*

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Anónimo (s.f.): “Manual de coaching”. *Revista on-line sobre Marketing, comercio electrónico, diseño y publicidad on-line*. P.4. Disponible en: <http://www.coachinternacional.org/resources/Manual%20de%20coaching.pdf>  
[Consulta: 12/04/2016]

Ariza Rossy, B., (2014): “La herramienta del coaching por excelencia: las preguntas potentes”. *Filocoaching*. Disponible en: <http://filocoaching.com/la-herramienta-de-coaching-por-excelencia-las-preguntas-potentes/>.  
[Consulta:13/04/2016]

Asociación Española de Coaching: “El Coaching”. Disponible en: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/> [Consulta: 27/10/2015].

Asociación Española de Programación Neurolingüística: “¿Qué es la PNL?” Disponible en: <http://aepnl.com/contenidos/que-es-la-pnl/> [Consulta: 28/10/2015]

Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F., Pedrosa- Ortega, C. (2012). “Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career”. *Universia Business Review*, nº 34, pp. 14-35. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001>. [Consulta 08/02/2016].

Cardon, A., (s.f.): “Caja de herramientas II: habilidades interrogativas en el coaching”. *ANSE, Le coaching global*. Disponible en: <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-ii-habilidades-interrogativas-en-el-coaching-alain-cardon/>. [Consulta:13/04/2016]

Cardon, A., (s.f.): “Caja de herramientas III: el contrato en el coaching”. *ANSE, Le coaching global*. Disponible en: <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-iii-el-contrato-en-el-coaching/>. [Consulta: 12/04/2016]

Cerna Vergara, H., (2013): Coaching y PNL: “Los beneficios de la PNL para los Coaches”. *MundoCoaching Magazine*. Disponible en: <http://www.mundocoachingmagazine.com/coaching-y-pnl-los-beneficios-de-la-pnl-para-los-coaches/> [Consulta: 28/10/2015].

Coaching Max (s.f.): “¿Qué es el coaching ejecutivo? Etapas.” Disponible en: <http://www.coachingmax.com/index.php/articulos/138-team-coaching.html>.  
[Consulta: 12/04/2016]

De Haro García, JM., (2012): “El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación”. *Papeles del Psicólogo*, 2012. Vol. 33(3), pp. 221-226. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2140.pdf> [Consulta: 15/04/2016]

Escuela de Formación Integral en Coaching EFIC: “Coaching empresarial y organizacional”. Disponible en: <http://efic.es/servicios-coaching/coaching-empresarial-organizacional/> [Consulta: 27/10/2015]

Fernández Proietto, A.: "Coaching Personal, Organizacional y Ejecutivo". Fernández Proietto & Asociados. Disponible en: <http://fernandezproietto.com.ar/personal-y-organizacional.html> [Consulta: 27/10/2015].

Fuentes Abanades, E. (s.f.): "Buena formulación de objetivos. Método SMART". Disponible en: <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/buena-formulacion-de-objetivos-metodo-smart/>. [Consulta: 12/04/2016]

Fusté, M., (s.f.): "Herramientas de coaching: utiliza preguntas poderosas". Disponible en: <http://www.monicafuste.com/herramienta-de-coaching-utiliza-preguntas-poderosas/> [Consulta: 13/04/2016]

García Fernández, M., y Giménez Mas, S. (2010): "Inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta por un modelo integrador". *Espiral. Cuadernos del profesorado*. Vol 3, nº6, Almería. Disponible en: [http://www.cepcuevasolula.es/espinal/articulos/ESPIRAL\\_VOL\\_3\\_N\\_6\\_ART\\_4.pdf](http://www.cepcuevasolula.es/espinal/articulos/ESPIRAL_VOL_3_N_6_ART_4.pdf) [Consulta: 28/10/2015]

Gil Bozer , James C. Sarros , Joseph C Santora , (2014) "Executive coaching: Guidelines that work", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 28 Iss: 4, pp.9 – 14

Giraudier, M.(2010): "Valoración de la inteligencia emocional". *Entrevistar nuevos candidatos para su selección. Dirección y Liderazgo*. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-entrevistar-nuevos-candidatos-seleccion/valoracion-inteligencia-emocional>. [Consulta: 28/10/2015].

Goleman, D. (1995): "Inteligencia Emocional" Colección Ensayo, Editorial Kairós. Pp 25-26. Disponible en: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Inteligenciaemoci onal.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Inteligenciaemoci onal.pdf) [Consulta: 28/10/2015].

Gomá, H., (2009): "El coaching teleológico y el secreto de las preguntas poderosas". Disponible en: <http://www.coachingparadirectivos.com/2009/12/el-coaching-y-las-preguntas/> [Consulta: 13/04/2016]

Gómez Checa, M., Heredia, J.M. (2012): "Coaching ejecutivo", *Training and Development Digest Online*. Disponible en: <http://www.tdd-online.es/print/content/coaching-ejecutivo> [Consulta 08/02/2016].

González Vallejo, L. (2014): "Modelos de inteligencia emocional". *Slideshare: educación*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/lauraegv/modelos-de-inteligencia-emocional>. [Consulta: 28/10/2015]

Gonzalez, C. (2016). "Coaching ejecutivo ¿es una moda o una tendencia?" *Metas&Visión*. Disponible en: <http://metasyvision.com/coaching-ejecutivo-es-una-moda-o-una-tendencia/> [Consulta 08/02/2016].

Gutierrez, D., y Scheele, S. (2013) *Anatomía del Coaching Deportivo*. p.3. Disponible en: <http://www.coachingdeportivo.com/wp>

[content/uploads/2013/02/anatomia-del-coaching-deportivo.pdf](http://content/uploads/2013/02/anatomia-del-coaching-deportivo.pdf) [Consulta: 27/10/2015]

Harvard Deusto Business Review (2015): “¿Cómo ayuda la inteligencia emocional al éxito empresarial?”. Disponible en; <http://retos-directivos.eae.es/como-ayuda-la-inteligencia-emocional-al-exito-empresarial/> [Consulta: 28/10/2015].

Henríquez, M.: “La programación neuro-lingüística, PNL.” Disponible en: <https://sites.google.com/site/excelenciaenpnl/Home> [Consulta: 28/10/2015].

International Coach Federation España: “Definición del coaching según ICF”. Disponible en: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana> [Consulta: 27/10/2015].

La Rosa, L. (2010):” Inteligencia emocional”. *Slideshare: Tecnología, negocios*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/llarosa/ie-para-slide-share> [Consulta: 28/10/2015]

Lider-haz-GO: “¿Qué es el coaching?”. Disponible en: <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>. [Consulta: 27/10/2015].

Macías, A., (s.f.): “Etapas de un proceso de coaching ejecutivo”. Disponible en: <http://www.coachparaempresas.com/etapas-de-un-proceso-de-coaching-ejecutivo/>. [Consulta: 12/04/2016]

Malonda Ricart, J., (2009): Evolución Humana Consciente. Programación neurolingüística e hipnosis. Disponible en: <http://www.javiermalonda.com/ehc/%C2%BFque-es-la-programacion-neurolinguistica-pnl/> . [Consulta: 28/10/2015].

Marín Tälero, R. (2011). El coaching en la empresa. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51533703/El-Coaching-en-La-Empresa#scribd>. [Consulta: 26/10/2015]

Molet, L (2009): Curso de programación neurolingüística y coaching. *Slideshare: Educación, tecnología, salud y medicina*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/luciamolet/pnlcoaching>. [Consulta: 28/10/2015].

Motivat Coaching. (s.f.): “Coaching”. Disponible en: <http://www.motivatcoaching.com/coaching/> [Consulta: 22/03/2016]

Muñoz, F. (2007): “Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa”. *Gestiopolis*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/coaching-ejecutivo-y-responsabilidad-social-corporativa/> [Consulta: 12/04/2016]

Ortiz de Zárate, M. (2010). “Psicología y Coaching: marco general y las diferentes escuelas.” *Capital Humano*, nº243, pág. 00. Mayo, 2010. Disponible en: <http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/09/Tema-3.-Psicologia-y-coaching.Miriam-Ortiz.pdf> [Consulta: 26/10/2015].

Palacios, J. (2011): “el coaching ejecutivo eleva la productividad de las empresas”. *El portal del capital humano*. Disponible en:

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/el-coaching-ejecutivo-eleva-la-productividad-de-las-empresas/> [Consulta: 12/04/2016]

Piqueras Gómez, C. (2014): "Coaching ejecutivo interno ¿buena idea?". Disponible en: <http://www.cesarpiqueras.com/coaching-ejecutivo-interno-buena-idea/> [Consulta: 22/03/2016]

Piqueras, C., (2014): "El arte de hacer preguntas en el coaching". Disponible en: <https://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/>. [Consulta:13/04/2016]

Ravier, L. (2005): "¿Cuál es la historia del coaching?". *Coaching Magazine* nº 1, Nov-Dic 2005. Disponible en: <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf> [Consulta: 26/10/2015].

Sánchez Nuñez. M<sup>a</sup>T. (2007): "Inteligencia emocional autoinformada y ajuste perceptivo en la familia. Su relacion con el clima familiar y la salud mental". Universidad de Castilla la Mancha, Departamento de Psicología. I.S.B.N. Ediciones de la UCLM, Cuenca 2008. Disponible en:<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/982/249%20Inteligencia%20emocional%20autoinformada%20y%20ajuste%20perceptivo%20en%20la%20familia.pdf?sequence=1>. [Consulta: 28/10/2015]

Sandoval, H., (2012): "Coaching ejecutivo: Estudio de Caso- El Potencial del Coaching Breve". p.4-6 Disponible en: <http://www.hsctalent.com/wp-content/uploads/2012/12/ESP-Resource-Coaching-Breve-Estudio-de-Caso.pdf> [Consulta: 07/05/2016]

Sarmiento, A.,M<sup>a</sup>: "Tipos de coaching". Lo que quieres saber sobre coaching y no te has atrevido a preguntar. Disponible en: <http://www.todo-sobre-coaching.com/>. [Consulta: 27/10/2015].

Trujillo Flores, M. y Rivas Tovar, L., (2005): "Orígenes, evolución y modelos de la inteligencia emocional" *Innovar* vol.15 no.25 Bogotá 2005. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012150512005000100001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012150512005000100001&lng=en&nrm=iso) [Consulta: 28/10/2015].

Vera Efron, D., Platas, M. (2008): "El coaching. Inclusión en los programas de la carrera de Contador Público". XXX Simposio nacional de profesores de práctica profesional. Argentina. P.6 [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/ceconta/Foro\\_practica\\_profesional/Simposios%20Practica%20PDF/Rosario/Actualizaci%C3%B3n/SimposioXXIX\\_A\\_12\\_Efron\\_Platas.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/ceconta/Foro_practica_profesional/Simposios%20Practica%20PDF/Rosario/Actualizaci%C3%B3n/SimposioXXIX_A_12_Efron_Platas.pdf) [Consulta: 17/04/2016]

## 9. ANEXOS

### 9.1. ANEXO I: Test de inteligencia emocional: TMMS-24

*Donde: 1. Nada de acuerdo 2. Algo de acuerdo 3. Bastante de acuerdo 4. Muy de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo*

1. Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7. A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8. Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9. Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11. Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14. Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5

17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Fuente: UNED

Para calcular el resultado del test se deben sumar los puntos de los primeros 8 enunciados, luego los 8 siguientes, y por último obtener una tercera cifra de la suma de los puntos otorgados a los 8 últimos enunciados. De esta manera los ítems del 1-8 evalúan la percepción emocional, del 9 al 16 la comprensión emocional, y del 17 al 24 el factor de la regulación emocional.

Para interpretar las puntuaciones obtenidas debemos fijarnos en las tablas que se muestran a continuación, prestando atención a la diferencia entre hombres y mujeres.

	HOMBRES	MUJERES
<b>PERCEPCIÓN EMOCIONAL</b>	Presta poca atención (debe mejorar) <21	Presta poca atención (debe mejorar) <24
	Adecuada atención 22-32	Adecuada atención 25-35
	Presta demasiada atención (debe mejorar)	Presta demasiada atención (debe mejorar)

	>33	>36
--	-----	-----

<b>COMPRESIÓN EMOCIONAL</b>	HOMBRES	MUJERES
	Debe mejorar su comprensión <25	Debe mejorar su comprensión <23
	Adecuada comprensión 26-35	Adecuada comprensión 24-34
	Excelente comprensión >36	Excelente comprensión >35

<b>REGULACIÓN EMOCIONAL</b>	HOMBRES	MUJERES
	Debe mejorar su regulación <23	Debe mejorar su regulación <23
	Adecuada regulación 24-35	Adecuada regulación 24-34
	Excelente reparación >36	Excelente reparación >35



## 9.2. ANEXO II: Preguntas poderosas

EJEMPLOS DE TIPOS DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN REALIZAR EN UN PROCESO DE COACHING		
<p><b>Preguntas que ayudan a iniciar una sesión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué tal te encuentras?</i></li> <li>• <i>¿En qué podemos trabajar juntos?</i></li> <li>• <i>¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?</i></li> <li>• <i>¿Cómo puedo ayudarte?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que invitan a visualizar el futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cómo te ves en diez años?</i></li> <li>• <i>¿Cómo te gustaría ser?</i></li> <li>• <i>¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que crean posibilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué pasaría si no hubiera límites?</i></li> <li>• <i>¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?</i></li> <li>• <i>¿Con qué recursos te gustaría contar?</i></li> </ul>
<p><b>Preguntas que sacan a la luz las limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué te lo impide?</i></li> <li>• <i>¿Qué se está interponiendo en tu camino?</i></li> <li>• <i>¿Qué limitaciones te encuentras?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cómo te hace sentir este conflicto?</i></li> <li>• <i>¿Qué sientes cuando piensas en ello?</i></li> <li>• <i>¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que dan la responsabilidad al coachee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué resultados quieres conseguir hoy?</i></li> <li>• <i>¿En qué medida estás comprometido con esto?</i></li> <li>• <i>¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?</i></li> </ul>
<p><b>Preguntas que hablan de la situación actual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Dónde te encuentras?</i></li> <li>• <i>¿Del 1 al 10 cuál es tu nivel de satisfacción en este momento?</i></li> <li>• <i>¿Cuáles son las características de la situación actual?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que nos hablan de próximas acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cuál es el próximo paso?</i></li> <li>• <i>¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?</i></li> <li>• <i>¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que nos hablan de distintas opciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué opciones tienes?</i></li> <li>• <i>¿Que alternativas hay?</i></li> <li>• <i>¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?</i></li> <li>• <i>¿Qué formas tienes de abordar este asunto?</i></li> </ul>
<p><b>Preguntas que nos hablan del plan de acción</b></p>	<p><b>Preguntas para pedir permiso y profundizar</b></p>	<p><b>Preguntas que evocan a escenarios ideales</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué acciones habría que incluir en el plan?</i></li> <li>• <i>¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?</i></li> <li>• <i>¿Cuales serán los principales hitos en el camino?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Puedo interrumpirte?</i></li> <li>• <i>¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?</i></li> <li>• <i>¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?</i></li> <li>• <i>¿Puedo decirte lo que siento?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cuál sería el mejor resultado?</i></li> <li>• <i>En última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?</i></li> <li>• <i>Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías y nos volvemos a encontrar ¿Qué has hecho para conseguirlo?</i></li> </ul>
<p><b>Preguntas que hablan del peor escenario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cuál es el peor escenario posible?</i></li> <li>• <i>¿Qué pasaría si no lo consigues?</i></li> <li>• <i>¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?</i></li> <li>• <i>¿Qué podría ser lo peor?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas sobre éxitos pasados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?</i></li> <li>• <i>Aunque sea en diferente contexto, ¿Cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué te gustaría conseguir?</i></li> <li>• <i>¿Cuáles son tus objetivos?</i></li> <li>• <i>¿Qué metas te has planteado?</i></li> <li>• <i>¿Qué quieres?</i></li> </ul>
<p><b>Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?</i></li> <li>• <i>Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro ¿Qué consejo le darías?</i></li> <li>• <i>Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas para desestructurar la forma de pensar del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿A qué obedece este comportamiento tuyo?</i></li> <li>• <i>¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?</i></li> <li>• <i>¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?</i></li> </ul>	<p><b>Preguntas que ayudan a tomar conciencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿De qué te das cuenta?</i></li> <li>• <i>¿De qué eres consciente ahora?</i></li> <li>• <i>¿Qué has aprendido?</i></li> <li>• <i>¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?</i></li> </ul>