

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

Trabajo Fin de Grado

COACHING COMO
TÉCNICA DE
MOTIVACIÓN LABORAL.



Universidad de Valladolid

ALUMNA: BEATRIZ ÁLVAREZ GÓMEZ

TUTOR: MIGUEL LAMOCA PÉREZ

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL COACHING	7
3.1 ANTECEDENTES DEL COACHING.....	7
3.2 CONCEPTO Y NATURALEZA DEL COACHING	8
4. TIPOS DE COACHING	15
4.1 EL COACHING DE EQUIPOS.....	16
5. PROCESO DE COACHING EMPRESARIAL.....	25
5.1 LAS SESIONES	26
5.2 LAS PREGUNTAS	27
5.3 FASES DE UN PROCESO DE COACHING.....	30
6. BENEFICIOS DEL COACHING	36
7. IMPACTO DEL COACHING EN LA MOTIVACIÓN LABORAL	37
8. CONCLUSIONES	42
8.1 TERESA PERALES.	43
9. ANEXOS.....	45
ANEXO 1: PROPUESTA DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN LOS EMPLEADOS.....	45
ANEXO 2: CONTRATO DE COACHING	53
10. BIBLIOGRAFÍA	54

COMPETENCIAS

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

INSTRUMENTALES:

- CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
- CG.2. Capacidad de organización y planificación
- CG.6. Capacidad de gestión de la información
- CG.8. Toma de decisiones

PERSONALES:

- CG.9. Trabajo en equipos
- CG.14. Razonamiento crítico

SISTEMÁTICAS:

- CG.16. Aprendizaje autónomo
- CG.18. Creatividad

➤ **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

DISCIPLINARES (SABER):

- CE.3. Organización y dirección de empresas
- CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
- CE.6. Psicología del trabajo y Técnicas de negociación

PROFESIONALES (SABER HACER):

CE.14. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral

ACADÉMICAS

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

1. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de escoger este tema como trabajo fin de grado fue el poder investigar y analizar cómo la técnica del coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y en el clima laboral de la empresa.

En primer lugar, explicar los antecedentes y la evolución que han experimentado las empresas con respecto al coaching. Junto con su significado, es decir ¿Qué se entiende por este concepto?

En segundo lugar, conocer los diferentes tipos de coaching que existen, especialmente el coaching de equipos ya que es un método que hoy en día tienden a utilizar y aplicar las organizaciones.

En tercer lugar, en qué consiste el proceso de coaching y cuáles son los pasos a seguir para su implantación.

En cuarto lugar, los beneficios que obtienen las empresas tras su aplicación.

En quinto lugar, veo necesario introducir a un tema teórico un caso práctico sobre cómo hoy en día una empresa implanta esta tendencia a su ritmo de trabajo y las consecuencias que obtiene por ello.

Finalmente, de toda la información que voy a complementar, extraeré unas conclusiones que engloban lo más importante del tema y que personalmente me han ayudado a profundizar y aprender tras su investigación.

2. INTRODUCCIÓN

Desde muy pequeños nuestros padres nos inculcan la necesidad de formarnos, para ser alguien en un futuro.

La formación y el conocimiento son aspectos muy valorados en la sociedad, porque según el nivel y tipo de estudios que tenga una persona, así serán las probabilidades de alcanzar un determinado puesto de trabajo. El individuo es consciente del valor que tiene la educación para el día de mañana, por lo que cada vez son más las personas que deciden invertir en ella.

Sin embargo, la formación no termina con la llegada al mundo laboral. Desde el departamento de recursos humanos de una organización se gestionan cursos con los que actualizar constantemente los conocimientos de sus empleados, para intentar conseguir que la plantilla sea más competitiva y a su vez la empresa, pueda beneficiarse de ello. La labor que desarrolla este Departamento hay que entenderla como una estrategia empresarial, ya que potenciar el capital humano significa mejorar la productividad de la empresa (García, 2009).

Por todo ello, las organizaciones buscan no sólo que sus empleados tengan un determinado nivel formativo, sino que además sean flexibles y dispongan de la habilidad y capacidad suficiente para adaptarse lo antes posible a los cambios. Como respuesta a estas necesidades ha surgido el coaching, una herramienta de moda en la actualidad para mejorar el rendimiento de las personas, y el método que deciden utilizar las empresas para desarrollar el capital humano. Con ello lo que se pretende es que haya un buen clima laboral, que el trabajador se sienta valorado e implicado con la política de la empresa y le fomente el desarrollo profesional (Cacho, 2012).

Todas las personas tienen una serie de habilidades y capacidades. El problema es que muchas de ellas desconocen cuáles son, lo que impide rendir al máximo por no conocer su verdadero talento. Por el contrario, hay otro grupo de personas que creen saberlo todo, lo que también dificulta su propio progreso personal y profesional, incidiendo así de alguna manera sobre los resultados finales de la organización. El coaching trata de solucionar estos problemas, así como generar otra serie de beneficios a la organización, como son: la retención del talento, mejora de la productividad, reducción del número de abandonos voluntarios, etc. (Cacho, 2012).

En la actualidad, nos encontramos en un punto en el que los trabajadores por una parte están sobradamente formados y capacitados para el puesto, sin embargo, por algún motivo no son capaces de aplicar toda esa formación adquirida, de manera que no llegan a cumplir sus expectativas. Por otra parte, las organizaciones se enfrentan a un entorno de alta incertidumbre, debido a los continuos vaivenes que se producen como consecuencia de la crisis y los rápidos avances en la innovación (Cacho, 2012).

El mercado laboral actual se caracteriza por su competitividad, vulnerabilidad y continuos cambios, obligando a las organizaciones a buscar la manera de adaptarse

a las modificaciones elaborando sistemas más flexibles. Ante esta perspectiva, los directivos, tratan de llevar a cabo estrategias empresariales para garantizar la supervivencia de su empresa y mantener o aumentar los niveles de productividad.

Para lograr los objetivos establecidos los directores sopesan la idea de acudir a un profesional que le pueda ayudar a conseguir las metas propuestas mediante el entrenamiento de nuevas aptitudes como comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, desempeño, capacidad de acción, confianza, resolución de problemas y toma de decisiones.

Frente a estas preocupaciones ha entrado en escena la técnica de coaching que, según Ane Agirre: *“Surge del reconocimiento de las organizaciones para afrontar los desafíos e integrarse en el mercado”* (Collins, 2011).

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL COACHING

3.1 ANTECEDENTES DEL COACHING.

El coaching proviene de la palabra inglesa coach que significa entrenar. Aunque parece un término novedoso, su contenido no lo es, porque proviene del filósofo Sócrates en la antigüedad, conocido como método socrático (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Según Sócrates existen personas que creen tener la sabiduría máxima, renunciando por ese motivo a cualquier tipo de aprendizaje. Antes de aprender es necesario que el individuo sea consciente de su ignorancia, porque el que piensa saberlo todo desprecia cualquier mejora personal al no necesitarla. Ese es el primer objetivo de Sócrates, hacer ver a la persona su propia ignorancia. Para ello, utiliza la ironía durante el diálogo, hace ver a su interlocutor que precisa de su ayuda y consejo, invitándole a exponer su sabiduría. Una vez engañado, le formula diversas cuestiones de todo tipo a su oponente para que le exponga de manera clara sus razonamientos, hasta que llegue un punto en el que el individuo sea consciente de su propia ignorancia. Una vez admitidas sus carencias y, por lo tanto, su necesidad de conocimiento, se entra en la segunda etapa: descubrir cómo solucionarla, donde Sócrates emplea la mayéutica como método de búsqueda del autoconocimiento. En esta segunda etapa no se trata de transmitir una información o sabiduría, sino de motivar a su interlocutor en la búsqueda de su propio conocimiento (Aragón, 2009).

Sócrates decía: *“Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría”* (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

El método socrático se ha ido transformando hasta llegar a ser lo que conocemos hoy en día como coaching. Comenzó a utilizarse hace veinte años en Estados Unidos, aplicándose en un principio al mundo deportivo.

Posteriormente se extendió al campo empresarial. Es entonces cuando la palabra coaching adquiere su valor verdadero.

Es el sistema que se utiliza en los deportistas de alta competición para desarrollar su liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, etc. para lograr alcanzar un mayor rendimiento, bien se podría traspasar al ámbito de una organización, ya que en ambos campos guardan algún tipo de relación principalmente en su entorno y su mercado, exigente y competitivo (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

A partir de ahí, el coaching ha ido evolucionando como herramienta de desarrollo profesional en las organizaciones, según lo iban marcando las necesidades empresariales (Peñálver, A., 2009).

Los profesionales establecen las bases del coaching en Platón y Sócrates, mediante su mayéutica, trataban de abrirles la mente para que pudiesen plantearse las cosas de la vida diaria de un modo diferente. Todo ello está muy bien pero la mayéutica es una técnica de comunicación interpersonal que siempre se ha utilizado con el fin de la reflexión y el desarrollo personal.

El coaching moderno nació como un vehículo de ayuda para la mejora personal y continua del individuo centrado en el apoyo a deportistas de élite.

La idea base es que detrás de todo deportista existe un profesional que trabaja en la sombra y que le ayuda a desarrollarse y alcanzar metas elevadas.

Durante los últimos diez años aproximadamente, pensadores del management se han interesado por el coaching dándole forma conceptual y un alcance lo más integral posible. De hecho, surgen diferentes corrientes: el coaching profesional o personal frente al coaching ejecutivo o directivo. Así como distintas formas de aplicación individual frente al colectivo (Capital Humano 360).

El coaching es una de las metodologías existentes para lograr el desarrollo de las personas en los diferentes ámbitos de su vida cotidiana. En las últimas décadas ha alcanzado un gran auge como herramienta para la mejora del desempeño laboral y crecimiento personal dentro del sector empresarial. (Collins y Palmer, 2011)

3.2 CONCEPTO Y NATURALEZA DEL COACHING

Desde hace aproximadamente diez años, la figura del coach ha sido difundida en la sociedad y reconocida como un perfil profesional específico. La rápida expansión y desarrollo del concepto de coaching se debe a que las demandas sociales son cada vez más notables y están centradas en el bienestar de la persona, su satisfacción y mejora de su calidad de vida.

En 1960, el término coach se aplicó a programas educativos y, más adelante, se vinculó con el coaching empresarial en Canadá. A partir de 1980 se consideró como una profesión con formación y credenciales específicos.

Actualmente, el coaching es conocido como una potente metodología de trabajo focalizada en el desarrollo personal de un individuo o un grupo, y las actuaciones llevadas a cabo para conseguir mejores resultados, así como para la solución a los problemas. Se ha utilizado tanto en organizaciones empresariales como educativas, al igual que para la mejora de la calidad de vida en general.

La definición precisa del coaching varía en función de autores o corrientes de pensamiento dado que las aportaciones al concepto vienen de diferentes ciencias, disciplinas y pensadores. No hay una única definición, las más relevantes y aceptadas universalmente son las siguientes:

- Según ICF (International Coach Federation): *“El coaching profesional consiste en 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 empleado profundiza en sus conocimientos, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”*.

- Según AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de procesos): *“Coaching ejecutivo-organizativo es un proceso de acompañamiento individual o de equipo, mediante el cual se pretende que una persona o un grupo de personas consiga objetivos definidos. A través de una relación profesional continuada, la persona que recibe un proceso de coaching profundiza en sus conocimiento, amplía su conciencia sobre ciertos aspectos profesionales-organizativos y es capaz de tomar mejores decisiones, fortaleciendo las competencias profesionales que para él sean pertinentes, con respecto a su desempeño profesional”*.

- ASESCO (Asociación Española de Coaching): *“El coaching profesional es 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 desea estar”*.

- Según Sir John Whitmore: *“El coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñar”*.

- Jim Selman: *“El coaching se basa en la capacidad de ayudar a un individuo o equipos para que logren sus compromisos y lo hagan mucho más allá de lo que parecía previamente posible”*.

- EEC (Escuela Europea de Coaching): *“Coaching es el arte de hacer preguntas para acompañar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos”*.

La definición de la ICF (International Coach Federation) es la más completa y la que mejor refleja los propósitos del coach (Capital Humano 360).

A pesar de que hay variedad en las definiciones, todas tienen puntos en común: las personas tienen una capacidad innata de crecer y desarrollarse, los objetivos propuestos en la sesión tienen que establecerse de manera conjunta (coach y empleado), que la relación es profesional y colaborativa y en todas ellas podemos encontrar palabras clave como: facilitar, aprendizaje, potencial, resultados, habilidades, mejora etc. (Rebeca, 2013).

Por tanto, el concepto de coaching, es una herramienta, un método de trabajo, una metodología que los coach utilizan para ayudar a liberar su propio potencial. Muchas personas quieren alcanzar una meta o desarrollar un proyecto, pero están tan ocupadas o distraídas por problemas y situaciones que necesitan ayuda profesional, y para eso existe la figura de coach, para que les acompañe en ese proceso, fijando metas y actividades y poco a poco con firmeza, logren su objetivo (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

Es decir, el coaching es un proceso de guía u orientación personal que se lleva a cabo mediante la autorreflexión del individuo, de manera que pueda conocer sus fortalezas y debilidades, así como descubrir las herramientas más adecuadas para optimizar su rendimiento. De esta manera, el coaching es una técnica que varía según la persona o personas que se van a someter al proceso y, por tanto, no existe un patrón fijo, ya que quien demanda este proceso no lo hace siempre por un mismo motivo, sumando a que las cualidades de cada individuo son distintas (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

Todo individuo dispone de una serie de habilidades y conocimientos que no es capaz de gestionar o simplemente las desconoce. A través del proceso de coaching se le orientará en la búsqueda de ese potencial. El coaching es un proceso de transformación entre lo que se es y lo que se quiere llegar a ser.

Además, es una herramienta en auge en el desarrollo personal y profesional y se aplica tanto en el terreno deportivo, personal, educativo, como en el empresarial. Es la última moda, la estrategia por la que optan las empresas para mejorar su valioso capital humano (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

El objetivo del coaching consiste en hacer ver al individuo sus habilidades y capacidades, así como las herramientas adecuadas que le permitirán extraer su mayor rendimiento posible (Aragón, 2009).

Mediante su reflexión encontrará los motivos por los que no consigue dar lo máximo en su puesto de trabajo. Encontrada la barrera, se podrá poner remedio, ya sea usando alternativas o mejorado las existentes (Peñálver, A., 2009).

Concretamente lo que se pretende con un programa de coaching es eliminar conflictos, ganar confianza, conocerse a sí mismo, saber trabajar en equipo, afrontar los cambios y mejorar las relaciones (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

La diferencia del coaching con otras herramientas de formación es que ésta ayuda a aprender y no enseña, como hacen otras. Se educan una serie de costumbres y hábitos en la persona, que le ayudarán no sólo a enfrentarse a situaciones actuales, sino también a las que estén por venir (Whitmore, J., 2003).

No se enseñan nuevos conocimientos, si no que con las habilidades y capacidades que la persona ya posee, aprenda a optimizarlos desarrollando unas u otras acciones gracias a los estímulos de su coach (Aragón, 2009).

ASESCO argumenta “*que la mayoría de las personas tienen equivocado el concepto de coaching, asemejándolo a formación, consultoría, mentoring o terapia*”. Un coach no es un consultor, tiene una metodología diferente, es un compañero que va a mantener un diálogo con el empleado, haciendo preguntas proactivas que hacen indagar dentro de él y reflexionar sobre cosas que nunca había pensado.

Una vez entendido el coaching, es conveniente dar respuesta a una pregunta, ¿Qué es un coach?

¿QUÉ SE ENTIENDE POR LA PALABRA COACH?

Antiguamente la figura del coach, se caracterizaba con las empresas para sacar el potencial del directivo y de los empleados para conseguir sus objetivos.

El coach desde el mundo empresarial, no es una persona que aconseje, hace preguntas proactivas tales como: ¿Qué vas a hacer? o ¿Cómo lo vas a hacer?

Por ejemplo, un coach en un equipo de fútbol, hace que sus jugadores saquen a relucir sus potenciales y consigan sus objetivos. Un coach de la disciplina del coaching empresarial, consigue que el directivo o los empleados consigan sus objetivos que se marquen a nivel profesional o laboral.

Los conocimientos como coach no es lo más interesante, sino que lo que realmente importa es lo que en realidad sabe la otra persona. Desde el coaching se parte de la idea de que todo el mundo obtiene los recursos necesarios y en caso contrario puede aprenderlos o buscar ayuda para hacer frente a las situaciones de la vida profesional y personal.

Con un coach se va a conseguir más independencia ya que lo que hace es que nosotros mismos nos resolvamos los problemas y, por ello, nos mantiene el camino para que sigamos adelante.

Por tanto, para ser un buen coach se tiene que ayudar a la persona a obtener mejores resultados de los que él esperaba.

Lo que sí tienen los coach de éxito son una serie de características que se explican a continuación:

1. Claridad: El coach ha de asegurar claridad en su comunicación. Un feedback positivo y eficaz.
2. Apoyo: Debe prestar la ayuda que la persona necesite, aportando información, consejos o simplemente comprensión.

3. Confianza: La persona necesita sentir que el coach cree en él y para ello, hay que reconocer sus éxitos y animarle en los problemas, buscando siempre la excelencia.

4. Visión: Lo que significa tomarse el tiempo de explicar con detalle y asumir las metas por parte del coach.

5. Perspectiva: Se trata de comprender el punto de vista de los profesionales implicados en el proceso.

6. Asunción de riesgos: El coach tiene que ser consciente de los riesgos que se asumen y de las implicaciones que se pueden evitar e incluso prevenir para que no sucedan.

7. Paciencia: El tiempo y el saber esperar son claves. El coach no debe precipitarse ni dar respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de la persona en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información individual es un requerimiento para que exista confianza y credibilidad con el coach y el proceso.

9. Respeto: Es necesario que el coach perciba respeto por parte de la persona a la que está acompañando en cuanto a sus posibilidades de resolución y desarrollo.

10. Experiencia: El coach, debe tener experiencia contrastada como ejecutivo de la empresa. Es difícil entender muchos escenarios empresariales, si antes no se han vivido situaciones similares y se han sabido gestionar con éxito. De lo contrario, trabajará superficialmente.

Sin embargo, el coach también trabaja con los estados de ánimo. Es cierto que este es un área relacionada con las percepciones de cualquier ser humano, pero a veces es necesario trabajarlas ya que pueden influir de forma relevante en los niveles de compromiso del coach. Por ello, se debe deducir que otro rasgo del coach es la inteligencia emocional.

Estos rasgos han de ser básicos para ser un buen coach pero también hay que seguir unas reglas adecuadas de actuación basadas en el poder del lenguaje. Si consideramos que es necesario que el coach tenga un perfil adecuado y a su vez, siga un método que se haya demostrado y se desarrolle profesionalmente, surgen varias preguntas. Por un lado ¿es necesario que el coach este certificado? y, por otro lado, ¿puede ser un directivo coach? Ambas cuestiones se responderán a continuación.

¿ES NECESARIO QUE EL COACH ESTE CERTIFICADO?

El coach debe dominar unas técnicas concretas y tener unas cualidades especiales para poder conversar, dar un feedback y poder orientar a la persona. Las asociaciones que tratan de autorregular este campo, acreditando a un profesional como coach oficial y, por tanto, preparado para desempeñar este rol con éxito, presentan luces y sombras, es decir, que no hay nada concreto y definitivo por el momento.

Pero en paralelo, parece que el fin último de algunos acreditadores es cobrar cantidades astronómicas por su rigurosidad, mientras en sus foros permiten poner a personas que ofrecen sus servicios de lectura como instrumento de diagnóstico. En otros casos, los órganos rectores de estas asociaciones están compuestos por personas que seguramente tienen mucho valor pero no están acreditadas. Son incongruencias que las asociaciones, ya sean nacionales o internacionales, han de resolver para ganar mayor credibilidad.

¿PUEDE SER UN DIRECTIVO COACH?

Por un lado, un directivo tiene que disponer del valor de creer en las personas, junto con un adecuado entrenamiento en los procesos de coaching. Por otro lado, puede tener una ventaja diferencial frente al coach externo.

Los defensores del coaching profesional externo, argumentarán que los directivos ven su rol como el de dirigir y controlar el desempeño de su gente, para obtener resultados predecibles, mientras que los coach externos ven su trabajo como una manera de dar poder a las personas para que obtengan resultados sin precedentes. Sin embargo, eso no es cierto, el 70% de ejecutivos dicen que el mayor reto del líder es hacer crecer a sus trabajadores.

Es verdad que el directivo, si no tiene el perfil adecuado y no está entrenado al respecto, puede cometer muchos errores. Por ejemplo la falta de preparación, no dedicar tiempo suficiente, hablar mucho, escuchar poco y dar un feedback negativo.

Pero, sin embargo, uno de los rasgos para ser un buen líder es el de saber desarrollar un adecuado estilo de directivo-coach con sus colaboradores. La dirección de personas basada en el control, a la larga no es práctica. Los directivos han de saber desplegar lo mejor en sus empleados para que, en base a su talento, puedan obtener de forma autónoma altos niveles de desempeño y crezcan profesionalmente.

En cambio, si se les entrena, los directivos pueden desempeñar este rol eficientemente. Es más, lo tienen que desarrollar si quieren ser líderes.

Por ello, no es de extrañar que muchas empresas apuesten por seleccionar a directivos que por sus valores, experiencias y rasgos puedan ser buenos coach. ¿Cómo se logra esta transformación? En primer lugar, ayudando a conocer a los miembros de su equipo para que, consecuentemente, a través del arte de la comunicación, sean conscientes de cómo trabajar y del dominio de sus competencias. En segundo lugar, dándoles pautas para que sepan apoyar a sus colaboradores más allá de su posición.

El coach irá adaptando y dirigiendo el proceso a partir del feedback recibido por parte del cliente y de la dinámica producida (Capital Humano 360).

(Corbu, (2016)).

Recursos preferidos para desarrollarse como <i>coach</i>	2007	2009	2011
Supervisión de mi <i>coaching</i>	67%	23%	62%
Otros	5%	1%	4%
E-learning	18%	7%	32%
Conferencias	58%	18%	56%
Lecturas recomendadas/programas especialización	76%	25%	72%
Debates con otros <i>coaches</i>	78%	0%	0%
Seminarios/Talleres	81%	26%	78%

4. TIPOS DE COACHING

Hoy en día el coaching se aplica en multitud de campos, por lo que podemos encontrar distintos tipos dentro de esta técnica.

Según a quién va destinado el proceso, podemos hablar de coaching vital, coaching organizacional o coaching ejecutivo entre otros. Lo que les diferencia a todos ellos, es el tipo de persona y objetivos que se quieren conseguir.

- En el coaching vital: lo que se pretende por un lado, es mejorar aquellos aspectos más relacionados con la vida personal. Lo que se persigue es el bienestar de la persona mediante el desarrollo de la inteligencia emocional, el control de los pensamientos, el descubrimiento de sus motivaciones y el crecimiento como persona.

Se inicia para mejorar diferentes cuestiones, de manera que pueda lograr una mayor satisfacción personal al margen de la organización (Peñálver, A., 2009).

Y por otro lado, desarrollar aquellas habilidades que le permitan llevar una vida más satisfactoria y saludable, es decir, que la persona se sienta más a gusto consigo misma y con su filosofía de vida (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

- En el coaching empresarial, por el contrario, quien demanda los servicios de un coach es la propia organización, con el objetivo de mejorar el rendimiento de su plantilla teniendo siempre en cuenta la estrategia y cultura de la empresa (Peñálver, A., 2009).

Al participar un gran número de personas en las sesiones de coaching, hacen que los resultados sean mayores que en el caso de que solamente hubiesen participado un reducido grupo, ya que de esta manera hay mayor involucración de todos los miembros de la organización en el desarrollo y la mejora del diálogo. La principal diferencia de este tipo de coaching, es que los objetivos del empleado están relacionados directamente con los de su empresa.

- El coaching para líderes: principalmente los integrantes de la dirección contratan estos servicios para desarrollar el liderazgo efectivo en la empresa, para aprovechar, ampliar y mejorar la productividad de su equipo de trabajo.

- EL coaching personal: Se centra en una sola persona, desarrolla habilidades que facilitan la relación interna, generando un plan de acción que permite la adaptación con el medio que le rodea.

- El coaching de desarrollo: Impulsa a una persona a encontrar lo que requiere para alcanzar sus objetivos. Se ocupa de situaciones externas pero se centra en conseguir un resultado personal.

- Por último, el coaching ejecutivo se centra en el desarrollo profesional de los directivos o empleados más importantes dentro de una organización. El proceso será centrado en las necesidades profesionales relacionadas con los intereses de la empresa (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Existen diferentes formas para aprovechar la metodología del coaching. En primer lugar, a través de un coach externo, una persona que fuera de la organización está facilitando el desarrollo y el aprendizaje dentro de la misma.

La otra forma de aprovechar el método del coaching ejecutivo, es a través del coaching interno, personas que trabajan dentro de la organización, bien a tiempo completo o a tiempo parcial realizan procesos de coaching con distintas personas pertenecientes a la empresa sin que tengan una relación jerárquica con ellos.

La tercera forma, es explicar a directivos y mandos intermedios a utilizar el coaching como un estilo de liderazgo, con esto lo que se consigue es que las personas den lo mejor de sí mismos y sean conscientes de todas sus capacidades y así puedan aprovecharlas y ponerlas al servicio de la empresa.

Si por el contrario, nos centramos en qué tipo de sesiones son las que va a realizar el coach, se distingue el coaching individual y el coaching de equipos.

Brevemente comentaré el primero de ellos, profundizando más en detalle sobre el coaching de equipos.

En el coaching individual, es únicamente una persona la que participa en el proceso (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

Por lo tanto, cada una de las sesiones, así como el objetivo del proceso, se centra básicamente en las necesidades de desarrollo profesional de esa persona. Sin embargo, existe también el coaching de equipos que como se menciona anteriormente, hablaré a continuación de forma más detallada.

4.1 EL COACHING DE EQUIPOS

El coaching es una profesión relativamente nueva, diferente de otras intervenciones que se dan en el mundo de las organizaciones. En muchas ocasiones, las diferencias y los límites entre esta forma de intervención y otros enfoques son un tanto difusos. En el caso del Coaching de equipos, el riesgo de confusión es aún mayor porque se trata de una disciplina emergente, que se va consolidando y estructurando.

Existen muchas definiciones de equipo, pero la de Kaizenbach y Smith es la que recoge las principales dimensiones del trabajo en equipo: *“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un*

propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”.

En primer lugar, se trata de un reducido número de personas porque, para que un equipo funcione, es necesario que se produzcan interacciones frecuentes entre sus miembros y que éstos sean de calidad. En la medida en que el tamaño aumenta, la cantidad y la calidad tienden a reducirse y esto impacta de manera negativa en el funcionamiento del equipo. Katzenbach y Smith mencionan, además de otras circunstancias, problemas logísticos como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse.

En segundo lugar, los equipos forman personas con habilidades complementarias, aquellas que son necesarias para poder desarrollar su propósito o tarea para la que se constituyen. ¿Quiénes tienen que estar? ¿Cuáles son las competencias necesarias? Estas preguntas son habituales cuando hay que formar un equipo. Por ello, vale la pena considerar en el momento de la selección, la potencialidad de los integrantes, porque el equipo, como ente distinto de sus miembros, tiene un gran poder para desarrollar habilidades que inicialmente no estaban presentes en cada integrante individual. No obstante, es importante señalar que el coach no interviene en la selección de sus componentes, sino que trabaja con el equipo que “se encuentra”.

Hemos mencionado también el propósito compartido, un objetivo común, con el que se comprometen todos y cada uno de sus miembros. Éste es un elemento clave sin el cual no existe equipo. Es la razón por la que las personas trabajan juntas, lo que las dota de sentido, el elemento que aporta cohesión, motivación y energía emocional. Y este propósito, para ser realizable, necesita concretarse en metas y objetivos específicos y medibles, que permitan al equipo seguir el progreso realizado y mantener su nivel de responsabilidad.

La última dimensión de esta definición señala que los miembros de un equipo se sienten solidariamente responsables del propósito, metas y objetivos. En el caso de un equipo, la responsabilidad es individual y colectiva. Individual, en el sentido de que cada persona responde de las tareas asignadas, de cumplir sus compromisos en tiempo y forma. Y colectiva, ya que todos los integrantes responden por los éxitos y los fracasos, y todos tienen una parte de responsabilidad en el funcionamiento del equipo y en los resultados alcanzados.

La principal diferencia entre el coaching individual y el coaching de equipos se enfoca a la relación que establecen los miembros del equipo y que requiere tener una mirada del conjunto en vez de poner el foco en los individuos aislados.

El coaching de equipos se aplica, por ejemplo, a las situaciones en una empresa que necesita reconfigurar su equipo directivo mediante la incorporación de nuevas personas y la salida de otras. El coach las acompaña en el desarrollo de su propósito

compartido, en el establecimiento de las reglas del juego y en la relación que mejor favorezca la realización de la tarea.

Alain Cardon, coach internacional y uno de los principales referentes de esta profesión señala que la finalidad del coaching de equipos es: *“Acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno”*.

Por tanto, no podemos tratar al equipo como un sistema independiente de su organización y hay que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja la dinámica de funcionamiento de la organización a la que pertenece. De hecho, hay patrones sistemáticos de comportamiento que se repiten desde el equipo de dirección hasta los equipos de base.

¿CUÁNDO ES ÚTIL UN PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS?

Un proceso de coaching, dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser valioso dotarse del apoyo de un coach.

En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial, puede ser recomendable un acompañamiento externo. El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.

- Cuando surgen cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros o acogida de otros nuevos deben ser autogestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema lo asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.

- En épocas en las que existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y acordar compromisos para su resolución.

- Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.

- Puede ocurrir que personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcancen nivel de desempeño trabajando en equipo para desarrollar un proyecto concreto. En esos casos, un coach puede ayudar a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.
- En momentos de funciones de empresas, en los que es necesario integrar culturas distintas y recompensar o crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.
- En relevos generacionales, especialmente en empresas familiares, en los que suele ser necesario una transformación profunda en el estilo de relaciones y es necesario trabajar la salida de los padres para dejar el lugar a los hijos y a los nuevos equipos que éstos constituyan.
- Cuando un equipo detecta que tiene problemas concretos de eficacia. Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.
- Por último, en el momento que un equipo termina su actividad y quiere cerrar su ciclo de vida. En estos casos, pueden requerir la figura de un coach que les acompañe en este proceso.

En todas estas situaciones y seguramente en algunas otras más, un proceso de coaching de equipos es valioso. En todo caso, un coach interviene cuando el equipo considera que necesita algún tipo de apoyo para solventar un problema que han detectado, tiene un desafío para el que considera que necesita un apoyo externo.

Ahora bien, puede ocurrir que un equipo no tenga una dificultad o reto concreto, que funcione correctamente y que, sin embargo, sus miembros sientan que tienen un potencial mayor al que son capaces de desplegar. Hay equipos que aspiran a más, buscan convertirse en un equipo extraordinario. En estos casos, la mirada externa de un coach puede ayudarles a encontrar dónde están sus fortalezas y limitaciones, para así liberar todo su potencial y crecer como equipo.

¿QUÉ CONDICIONES TIENE QUE CUMPLIR UN EQUIPO PARA REALIZAR UN PROCESO DE COACHING?

Son tres las condiciones que debe cumplir un equipo para embarcarse en un proceso de coaching:

- Tiene que ser un equipo
- Tiene que querer mejorar algo, resolver un problema y ser capaz de articular esa inquietud en una demanda.
- Tiene que conceder legitimidad a un coach externo, para que le ayude a conseguir ese resultado.

Parecen condiciones muy obvias pero, en la realidad de las empresas y de los equipos, no siempre resultan tan fáciles de responder.

¿QUÉ SIGNIFICA QUE “TIENEN QUE SER” UN EQUIPO?

No se habla de un equipo si hablamos de un grupo de personas que, incluso teniendo una excelente relación entre ellas, no se ponen en acción al servicio de un resultado. En esta situación, no parece que exista un caso para iniciar un proceso de Coaching de equipos, puesto que tienen otra dinámica de trabajo y no la necesitan.

Por ejemplo, un grupo de personas de un mismo departamento cuyas tareas están perfectamente repartidas y son independientes unas de otras, no conforman un equipo. Son un grupo de personas que reportan a un mismo jefe, pero no se necesitan unas a otras para alcanzar sus objetivos. Es habitual en la empresa que grupos de personas se autodenominen equipo cuando en realidad no lo son, al no tener un objetivo compartido.

Sin embargo, si ese grupo de personas necesitara empezar a coordinar acciones por un cambio en la manera de trabajar, una reorganización, o para afrontar un nuevo proyecto en el cual necesitan combinar sus competencias y compartir tareas y objetivos, sí que estaríamos ante un equipo o, al menos, ante un caso de posible intervención.

Otro aspecto que un coach necesita tener claro para dar comienzo a un proceso de coaching es si “están todos los que son y son todos los que están”.

En la práctica, es habitual encontrar equipos, subequipos, equipos “ampliados”, personas que participan en reuniones pero que no son del equipo, miembros que “entran y salen”, personas cercanas que son staff y no está claro si son o no son.

Una conversación con la persona que lidera el equipo resulta, en muchas ocasiones, de gran valor, porque ayuda a clarificar de qué equipos se está hablando e, incluso, a tomar decisiones sobre su composición y las posiciones organizativas. La casuística es muy amplia, pero a grandes rasgos podemos decir que la composición del equipo incluye a todas aquellas personas cuya contribución es necesaria para el logro de los objetivos comunes. Y no siempre es el criterio jerárquico el que predomina.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR TENER INQUIETUD Y QUERER RESOLVERLA?

La segunda condición que tiene que cumplir un equipo es querer realizar un proceso de coaching, es decir, tener un deseo de resolver un problema, de conseguir un resultado extraordinario o, simplemente, desear mejorar las dinámicas del equipo. Como hemos comentado anteriormente, un equipo no avanza y madura por obligación, sino que sólo puede hacerlo si quiere comprometerse con ese proceso.

Y decimos que es “el equipo” quien tiene que sentir la necesidad y quien tiene que querer resolverla. Puede darse el caso de que la dirección de una empresa solicite un proceso de coaching para uno de sus equipos, y que dicho equipo no lo haya solicitado o no sienta la necesidad de realizarlo. En este caso, el proceso de coaching está destinado al fracaso. De ahí que la conversación más relevante sea la que se mantiene con el propio equipo.

Por ejemplo, la dirección de una organización pide un proceso de coaching para uno de sus equipos, porque considera que el rendimiento es bajo y que existe un grado importante de conflictividad interna. Se acuerda una reunión con la dirección, una entrevista con la persona líder del equipo y se dialoga con el equipo para testar su disposición y realizar un diagnóstico conjunto de la situación de las posibles áreas de mejora. Se devuelve al equipo los resultados del diagnóstico. Por diversas razones el 80% del equipo declina iniciar el proceso. Por tanto, se retira del proyecto previsto.

Y POR ÚLTIMO, QUE EL EQUIPO CONCEDA TOTAL LEGITIMIDAD AL COACH, ¿CÓMO SE CONSIGUE?

Es la tercera condición, una vez que el equipo tiene más o menos claro para qué quiere un proceso de coaching. Sin permiso para entrar a indagar para conocer al equipo, para poder escuchar conversaciones “privadas”, el proceso de coaching puede quedarse en capas superficiales. Un proceso de coaching de equipos, tanto individual, como de equipo, necesita una disposición de confianza absoluta hacia el coach. Por eso son imprescindibles las conversaciones previas y la necesidad de articular el espacio de relación entre el coach y el equipo. Antes de empezar, el equipo debe tener claro que quiere el proceso de coaching y que le entrega a ese coach en concreto, el permiso y la confianza para que les acompañe en el mismo.

En el ejemplo que se ha mencionado en el apartado anterior, es imprescindible que el equipo conceda al coach legitimidad para profundizar en la necesidad real y para poder ayudarles y no quedarse en la demanda que, en muchos casos, suele resultar más superficial.

La suma de la experiencia, los conocimientos, la manera de estar, el respeto, la capacidad de escucha que destila el coach y la química que surja, son ingredientes que entran en juego. Además, el hecho de que un equipo se abra a la posibilidad de que un coach entre en su vida, requiere grandes dosis de confianza hacia sí mismos

como equipo y hacia el coach. Finalmente, es necesario decir, que son los equipos “valientes” quienes son capaces de plantearse procesos profundos de Coaching de Equipos.

Junto a esta pregunta, podemos formular la siguiente: ¿cómo se diseña esa relación entre el coach y los equipos de la que acabamos de hablar?

¿CÓMO SE DISEÑA LA RELACIÓN DEL COACH CON EL EQUIPO?

El coach no es ni puede convertirse en un miembro más del equipo o sustituir a quien lo lidera. En un proceso de coaching, el coach establece una relación con el sistema-equipo como un todo. Por tanto, su entrada genera una nueva relación que es distinta al que mantienen las personas que lo integran.

Es decir, la manera en la que van a trabajar como equipo, la relación que establecen sus miembros para realizar la tarea para el que se constituyó de la forma más eficaz y eficiente. Sin embargo, es imprescindible poner el foco en cómo establecer los cimientos de la relación entre el coach y el equipo, porque de él dependerá, en cierta medida, su legitimidad por parte del equipo y también la buena marcha del proceso.

En definitiva, lo que se pretende es, por un lado, fijar el lugar del coach y el lugar del equipo en la relación, es decir, acordar lo que el equipo puede esperar del coach y lo que no, y cuál es el papel de cada parte. Y por otro, sentar las bases necesarias para generar un espacio de confianza y seguridad que permita que el proceso de coaching se desarrolle con éxito.

Entonces, los acuerdos básicos necesarios para diseñar el espacio del coaching son los siguientes: En primer lugar, guardar la confidencialidad. Este acuerdo debe ser respetado por el coach en sus relaciones externas y profesionales, y en su relación con la Dirección de la organización. En muchas ocasiones ocurre que al inicio del proceso algunas personas muestran sus reticencias o dudas razonables sobre los objetivos reales de la intervención, sobre la información que se dará a la Dirección, evaluación de los miembros del equipo. Esto manifiesta de manera explícita una sensación de inseguridad que no favorece la implicación de las personas en el proceso de coaching.

Por tanto, independientemente de lo citado anteriormente, es necesario establecer una conversación con el equipo sobre los objetivos del coaching, el acuerdo de confidencialidad establecido con la Dirección y abrir los términos en los que se elaborará un informe de resultados, si éste es requerido, de manera que las personas del equipo tengan la garantía de que sus opiniones u otra información que surja en el curso de las sesiones no sean comunicadas o utilizadas fuera del espacio de coaching.

Hay que tener en cuenta que si no existe un pacto de confidencialidad explícito por parte del coach, entonces no hay seguridad para las personas del equipo. Y sin seguridad tampoco habrá apertura ni posibilidad de construir confianza.

Podemos hablar de dos acuerdos más. El segundo se refiere a cuál es la posición del coach y cuál su compromiso con el proceso. La responsabilidad de lo que haga y de lo que no se haga, es del equipo. Y también es responsabilidad del equipo encontrar sus propias respuestas. El trabajo del coach consiste en ayudar a revelar a sus miembros las fortalezas y el potencial del equipo, sus dificultades y retos y acompañarle en su desarrollo para mejorar su rendimiento.

Cómo último acuerdo, es conveniente acordar con el equipo la condición de que todas sus integrantes tengan una verdad parcial, incluyendo al coach. Cada miembro del equipo es una voz que es necesario escuchar para ver el sistema completo, y cada integrante del equipo es importante en el contexto de su impacto y de su contribución a la realización de la tarea para la que se constituyó.

De hecho, se puede aprovechar de la fase de diseño de la relación coach-equipo para explicar o hacer pedagogía sobre qué es un equipo como sistema y algunos de los elementos del enfoque sistemático con lo que se trabajará durante el proceso.

Es también un buen momento para incluir cuestiones de tipo “logístico”, tales como la periodicidad de las sesiones, horarios y lugar, compromiso de asistencia o la gestión de las interrupciones.

¿EXISTE ALGUNA TÉCNICA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO?

No existen técnicas globales para mejorar el rendimiento del equipo ya que depende del tipo de equipo y de las diferentes personas que lo forman. Sin embargo, se han formulado una serie de estrategias básicas que pueden aplicar:

1. Entender la dinámica del equipo.
2. Establecer expectativas de comportamiento.
3. Sistemas de reconocimiento y recompensa.
4. Apoyar el desarrollo individual.

Además, las relaciones de trabajo eficaces se construyen mediante la comprensión de las necesidades, preferencias y estilos de trabajo de los miembros del equipo. Por tanto, el coach debe de ayudar a cada miembro a entender los estilos de los demás para poder aprovechar al máximo las fortalezas de cada uno y lograr de esa manera la consecución del objetivo.

El resultado final del trabajo bien hecho tiene su recompensa.

¿CÓMO SABER SI EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS HA SIDO VALIOSO? ¿EXISTE ALGUNA MANERA DE MEDIRLO?

El primer indicador del valor de un proceso es la percepción del propio equipo sobre la mejora de su competencia o la resolución del problema que se había detectado al inicio del proceso.

Las preguntas que se hacen a un equipo para valorar su grado de avance están referenciadas en el objetivo que se define al principio. Pero hay que tener en cuenta que es fundamental no caer en la tentación de valorar el resultado final del proceso desde el punto de vista del coach. La valoración la realiza el equipo, desde su definición de lo que es, o ha sido útil para ellos.

También ocurre que, muchas veces, la intervención puede tener impactos muy significativos en las orillas del objetivo planteado en un inicio, como una especie de “efectos secundarios deseables”. No es raro que el equipo declare que el coaching le ha servido para mejorar en aspectos que ni se había planteado, o para resolver cuestiones que fueron surgiendo a lo largo del proceso.

No obstante, es necesario considerar a efectos de valoración que, a veces, los resultados de una intervención no son inmediatos, sino que sus efectos y su eficacia se constatan al cabo de un periodo determinado de tiempo.

5. PROCESO DE COACHING EMPRESARIAL

Según (Passmore, 2011), *“el coaching es una estrategia empresarial llevada a cabo por la organización con el objetivo de gestionar de la mejor manera posible el talento de sus empleados”*.

Dada su importancia, resulta primordial analizar al detalle los pasos previos que se van a dar al proceso de coaching en una empresa.

Cuando la empresa decide contratar los servicios de un coach puede optar por realizar una selección dentro o fuera del entorno de la organización, es decir, el coach puede ser externo o interno. Si se elige un coach externo es recomendable que primero se analicen las diferentes probabilidades que existen, ya que no hay una gran variedad de profesionales que ejercen de coach. Es aconsejable en este caso reflexionar y definir los criterios que determinarán el proceso de selección, teniendo en cuenta las necesidades que tiene la organización. La selección del coach es similar al que se sigue en un proceso de selección de personal, entendiendo además que la elección y la contratación de uno u otro coach puede llegar a determinar el futuro de la empresa.

Una vez hecha la selección, y debido a la importancia que tiene el contratar los servicios de coach, la organización en general debe participar en el proceso, al ser una de las partes implicadas. Se realizarán reuniones tripartitas entre el coach, el trabajador y el representante de la empresa (directivo, responsable de RR.HH,...), para definir los objetivos que se quieren lograr al finalizar el proceso de coaching, identificando cuáles son los objetivos del trabajador y la empresa que están relacionados.

Durante el periodo de tiempo que dure el proceso de coaching, la organización proporcionará toda la ayuda e información que requiera el coach, a excepción de los temas confidenciales. Tras concluir el proceso, los objetivos serán evaluados por el departamento de recursos humanos en una nueva reunión tripartita, donde se comprobará si se ha conseguido lograr ese objetivo o progreso esperado.

Cuando la organización opta porque alguien de dentro sea quien ejerza las labores de coach, los pasos a seguir serán distintos. Se seleccionarán a los trabajadores encargados de ejercer como coach, que tendrán que pasar por una formación y entrenamiento específico. Es conveniente a la hora de seleccionar a los futuros coach hacerlo de manera voluntaria, ya que de esa forma estarán más motivados e implicados en su labor. Si esto no es posible, hay que valorar cuando se selecciona a los futuros coach internos las habilidades de comunicación, el tiempo del que dispone para poder ejercer de coach y el tiempo que permanecerá en la plantilla.

El que un trabajador no disponga de las suficientes habilidades comunicativas no es un impedimento para su futura labor de coach, ya que se podría solucionar mediante un entrenamiento. El tiempo que le resta a un trabajador dentro de la organización también es relevante, porque si le queda poco tiempo para la jubilación, para finalizar el contrato, se le va a despedir, o bien decidiese marcharse de manera voluntaria, repercutiría de manera directa sobre los costes directos e indirectos que conllevaría la formación del futuro coach.

Todo el tiempo y esfuerzo no habrán valido la pena, teniendo que retroceder y volver a empezar de nuevo todo el proceso y, por tanto, alargando el periodo en el que se empezaría a obtener beneficios.

El entrenamiento de un coach interno es distinto al que se sigue con un coach externo, pero el apoyo y la información que precisa de la organización sí que guardan similitudes.

El proceso de coaching empresarial, por tanto, ha de centrarse en el desempeño del profesional en la organización, proporcionando herramientas para el compromiso y el logro.

Lo esencial es identificar con claridad aquellos problemas que impiden dar todo lo que lleva dentro en la empresa. El objetivo del coach, es hacer ver al empleado dónde tiene las dificultades y ayudarle a encontrar alternativas de actuación que le permitan avanzar en la dirección correcta en la organización.

Ello requiere tiempo. No existen varitas mágicas, pero sí planteamientos bien estructurados y que parten de observar lo que sucede en la realidad. (Capital Humano 360).

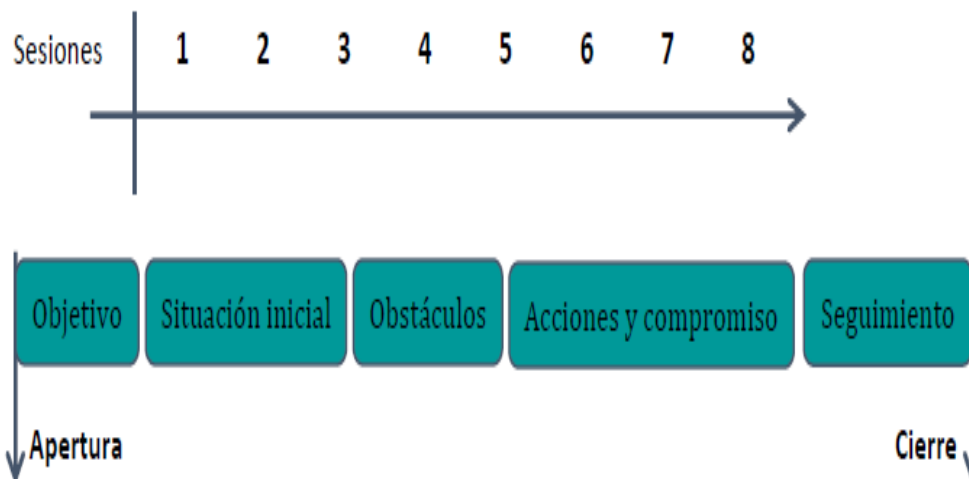
5.1 LAS SESIONES

Según (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010), *“el proceso de coaching no tiene unas reglas establecidas, ni tampoco sigue un proceso automático. Su funcionamiento dependerá fundamentalmente de las necesidades de la persona o de la empresa que se someta a este proceso. La duración del proceso puede ser de tres a seis meses y cada sesión es recomendable que sea aproximadamente de entre unos sesenta y noventa minutos. El espacio de tiempo entre una sesión y otra tiene que ser el suficiente para que el empleado pueda llevar a la práctica lo trabajado en la última sesión”*.

Antes de iniciar el proceso hay que organizar y estructurar cada una de las sesiones orientadas al logro de resultados. Por este motivo se establecerá un programa en el que se señale la distribución de las sesiones, su horario y la duración conforme a los objetivos planteados. En la primera sesión se pactarán el grado de compromiso, la confidencialidad y el respeto entre las partes. El coach motivará al empleado mostrándole los beneficios que obtendrá con este proceso, al igual que le informará

sobre la necesidad de su esfuerzo para alcanzarlos. Las próximas sesiones irán orientadas a extraer las capacidades y habilidades de la persona, mediante la autorreflexión del trabajador sobre las preguntas que le formule su coach. Con la ayuda de las preguntas, el coach irá guiando al empleado hasta alcanzar la meta definida por él y por la organización.

(Ane Agirre)



5.2 LAS PREGUNTAS

Las preguntas son la clave en este proceso, por lo que un buen coach debe saber formularlas. En efecto, éste es el método en el que se basa el proceso de coaching. A través de las preguntas que realiza el coach, el empleado irá aprendiendo debido a la reflexión que conlleva el contestarlas (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Un buen coach debe tener la habilidad de ir adaptando sobre la marcha las preguntas según la situación lo va requiriendo, formulando una y otra en función del momento y lo que escucha y observa en el empleado (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Cada pregunta estará relacionada con la respuesta anterior, de tal forma que el coach deberá permanecer atento a cada una de las respuestas del trabajador para poder plantear la siguiente pregunta (Whitmore, J., 2003).

Una mala pregunta puede provocar recorrer el camino equivocado y no lograr el propósito marcado, desmotivando al empleado y dañando el prestigio del coach (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Cuando el trabajador habla, su coach le escucha prestándole toda la atención para que, una vez que haya terminado de responder a la pregunta, el coach pueda plantearle la siguiente en función de la respuesta que haya dado.

Las preguntas son totalmente espontáneas y, si lo cree necesario el coach, puede hacer una pequeña pausa para meditar la siguiente. Es preferible esperar unos segundos a formular la pregunta, a plantearla mal (Whitmore, J., 2003).

La información que reportan cada una de las respuestas del empleado sirven al coach para estar al tanto de si está siguiendo el camino que habían establecido en un principio de común acuerdo con la empresa. Si la respuesta se desviara, el coach se encargará de orientarlo hacia el objetivo propuesto (Whitmore, J., 2003).

Según (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010), “*las preguntas se pueden clasificar en cuatro tipos, según la etapa en la que se encuentre el proceso*”:

1. *Meta*
2. *Realidad*
3. *Opciones*
4. *Compromiso*

En la primera etapa las preguntas irían orientadas hacia la definición de los objetivos que se quieren conseguir con el proceso de coaching. Unas preguntas tipo serían: ¿Cuáles son tus objetivos personales y profesionales?, ¿Qué te gustaría cambiar en tu rendimiento actual?, ¿Qué te gustaría aprender?

En la segunda etapa, lo que se pretende es dibujar la situación en la que se encuentra el empleado. Las preguntas podrían ser: ¿Qué problemas o situaciones dificultan lograr tus objetivos?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿A quién más le sucede?, ¿Qué has intentado hasta ahora para solucionar el problema?, ¿Qué resultados te han dado?

En la tercera etapa, las preguntas estarán basadas a la búsqueda de acciones. Algunas de las preguntas que se proponen son las siguientes: ¿Qué se debería hacer?, ¿Qué se puede hacer?, ¿Qué opciones tienes?, ¿Qué estrategia es la más adecuada?, ¿Qué alternativas tienes a tu alcance? Aquí el empleado tomará conciencia del abanico de posibilidades que tiene para alcanzar su meta. El coach deberá para ello motivarlo y apoyarlo durante la búsqueda de la herramienta más adecuada.

En la cuarta y última etapa, las preguntas se centrarán en la puesta en marcha, se decidirá quién lo hará, cuándo y cómo. Por ejemplo, las preguntas podrán ser: ¿Qué puedes hacer tú?, ¿Qué estás dispuesto hacer y cuándo?, ¿Cuáles son los siguientes paso?, ¿Qué recursos vas a emplear?, ¿Cómo los vas a conseguir y cuándo?

Según la respuesta que se busca, las preguntas se pueden clasificar: abiertas, cerradas, semiabiertas y semicerradas. Las abiertas son aquellas que buscan unas respuestas por parte del empleado más elaboradas.

De esta manera le hará reflexionar. Este tipo de preguntas son las ideales para el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad (Whitmore, J., 2003).

Después de este tipo de preguntas es bueno realizar otras que sirvan de confirmación, o bien para ir más allá.

Por otra parte, las preguntas cerradas no dan mucho margen para responder, ya que las opciones de respuesta están limitadas al abanico de posibilidades que da el coach. El tipo de respuestas en este caso serían, por ejemplo, las de si/no o verdadero/falso. Este tipo de preguntas no suelen ser habituales en general en los procesos de coaching.

Por último, las preguntas semiabiertas o semicerradas serían una mezcla de las dos anteriores.

Lo habitual en un proceso de coaching es hacer uso de las preguntas abiertas, ya que son las que realmente fomentan la reflexión del empleado. Pregunta tras pregunta se irá concretando y profundizando más, hasta aproximarse lo máximo posible al foco de mejora. Una vez llegado a ese punto, se podrían utilizar las preguntas semiabiertas (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

Las preguntas también se pueden clasificar según el fin que persiguen. Paul y Elder (1997) establecieron seis tipos de preguntas.

Primero, las preguntas conceptuales aclaratorias, sirven para ir más allá con el fin de hacer reflexionar al trabajador sobre sus opiniones y confirmar si las sigue manteniendo, o no. Las preguntas podrían ser: ¿Por qué piensas eso?, ¿Qué quieres decir exactamente cuándo te refieres a...?, ¿Cómo se relaciona esto con lo que hemos hablado?, ¿Cuál crees que es la naturaleza de...?

Segundo, las preguntas de comprobación de conjeturas o supuestos. Lo que se pretende es buscar la veracidad de los argumentos expuestos por el empleado. Un ejemplo de preguntas: ¿Qué más podemos asumir o suponer?, ¿Por qué pensaste esto?, ¿cómo puedes comprobar o verificar que lo que me estás diciendo es correcto?

Tercero, las preguntas que intentan explorar razones y evidencias, sirven para averiguar las opiniones del empleado y se aplican para analizar el motivo del problema y así lograr ponerle algún remedio. Un ejemplo sería: ¿Por qué te está sucediendo eso?, ¿Cuáles son las causas para que suceda?

Cuarto, las preguntas relacionadas sobre los puntos de vista y perspectivas, es decir, al responder siempre el empleado, el coach no puede llegar a percibir si existen otras posibilidades y puntos de vista, ya que únicamente se tiene en cuenta la opinión personal del trabajador.

Quinto, las preguntas destinadas a comprobar las implicaciones y consecuencias. Para ello, se le estimula mejorar, haciéndole describir las causas y efectos de determinadas acciones y situaciones.

Sexto, las preguntas sobre preguntas, es decir, aquí se responderían una pregunta con otra, para que el empleado analice su propia respuesta. La llaman la técnica del boomerang o espejo. Un ejemplo de ello sería: **¿Por qué me haces esa pregunta?**, ¿Y por qué me lo preguntas?, intenta responderte a ti mismo (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

A continuación, se puede resumir en un cuadro las clasificaciones de preguntas que se han presentado en los párrafos anteriores, atendiendo a la etapa en la que se encuentra el proceso, la respuesta que se busca y el fin que persigue.

(Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010)

Según la etapa en la que se encuentre el proceso (Villa y Caperán, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Meta • Realidad • Opciones • Compromiso
Según la respuesta que se busca (Villa y Caperán, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertas • Cerradas • Semiabiertas • Semicerradas
Según el fin que persiguen (Paul y Elder,1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptuales aclaratorias • Para comprobar conjeturas o supuestos • Que exploran razones y evidencia • Sobre puntos de vista y perspectivas • Para comprobar implicaciones y consecuencias • Sobre las preguntas

5.3 FASES DE UN PROCESO DE COACHING

El proceso de coaching comienza cuando una empresa solicita estos servicios porque desea mejorar una serie de competencias, como pueden ser: tener una mejor orientación hacia los resultados, saber gestionar el tiempo, ser capaz de adquirir un mayor liderazgo, saber realizar una comunicación asertiva, saber trabajar en equipo y tener un autocontrol-gestión del estrés (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

La organización busca en el coaching mejorar el desarrollo profesional de su plantilla, aunque eso no significa que al contratar los servicios de un coach la empresa se tenga que desentender y dejar todo en manos del coach.

Es imprescindible que la organización participe de alguna manera en el proceso si realmente se quiere obtener algún beneficio tras concluir éste (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

También debe ser consciente de que el coaching no es algo milagroso, que resuelve en un instante todos los problemas o carencias. Se puede conseguir mejorar determinados aspectos o competencias, pero no todos. Hay que informar de ello a las empresas, ya que algunas de ellas, cuando solicitan este servicio, desconocen el papel que tiene el coaching. Es importante puntualizar este punto con el empleado, ya que según qué competencia se quiera mejorar, quizá sería más conveniente recurrir a otro tipo de herramienta (Barriuso, 2012).

Antes de iniciar el proceso, el coach deberá mantener una reunión con el responsable o superior del empleado, para comunicarle cuál es la cultura de la empresa, cómo son las evaluaciones de desempeño y lo que se pretende conseguir con las sesiones de coaching. A esta reunión también podrán acudir otros elementos que proporcionen otra información de interés (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

El proceso de coaching se compone de cuatro fases que según (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010) son las siguientes:

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Puesta en marcha y seguimiento
4. Evaluación

En la primera fase, se trata de analizar las necesidades del empleado para establecer el plan de acción, así como de informarle que es y en qué consiste este proceso, ya que en muchas ocasiones el trabajador piensa que con este proceso puede solucionar todos sus problemas al desconocer el valor y los límites que tiene el coaching.

También puede ocurrir que la persona no sea capaz de definir claramente su problema.

Posteriormente, informado el empleado se pasa a analizar su contexto y situación: lo que ha estudiado, las empresas en la que ha trabajado, las profesiones que ha ejercido, cómo eran sus relaciones profesionales, sus puntos fuertes y débiles (Análisis DAFO), sus motivaciones y preocupaciones, y todo aquello de su vida personal que pueda afectar de alguna manera a su vida profesional.

Durante la segunda fase, con toda la información ya recopilada, es hora de elegir de manera consensuada los objetivos que se quieren lograr. Éstos deben ser considerados importantes para el trabajador, mientras que para el coach deben

representar una oportunidad de mejora. Los objetivos tienen que ser entre un mínimo de dos y un máximo de cuatro y, además, deben ser medibles, ambiciosos, realistas, temporales y específicos (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

Una vez identificados los objetivos, se planificará el número de sesiones necesarias para su cumplimiento y el sistema de evaluación que se seguirá.

La tercera fase, se inicia con la firma del contrato entre las partes, para garantizar la confidencialidad del coach y el compromiso del empleado a lo largo de todo el proceso, así como las obligaciones y derechos de cada una de las partes (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

En el anexo 2 (Contrato de coaching) se presenta un ejemplo de contrato. No obstante, no existe un modelo oficial, al igual que tampoco hay una obligatoriedad a firmar dicho contrato entre las partes. Se comienzan a desarrollar las sesiones, dónde se analizarán las acciones más oportunas para lograr alcanzar los objetivos establecidos. El coach irá guiando poco a poco al trabajador, formulándole preguntas sobre si cree que está haciendo lo que se había propuesto como objetivo.

Las partes podrán hacer uso de todas aquellas vías de comunicación que crean necesarias durante los periodos de tiempo que no estén reunidos, por si le surgiera alguna duda y necesitará ponerse en contacto por alguna razón. Las reuniones serán una herramienta para que el coach pueda evaluarle y comprobar sus progresos. Mediante este análisis se decidirá si conviene o no, redefinir las técnicas y estrategias empleadas. Al final de cada una de las sesiones, se acordarán una serie de ejercicios para poner en práctica lo tratado a lo largo de la sesión, y que el empleado tendrá que realizar en su jornada de trabajo habitual.

En la última fase tras finalizar el proceso, se pasan a evaluar diferentes aspectos: el rendimiento, los conflictos, los cambios, la responsabilidad y el clima laboral entre otros, para detectar si el proceso ha dado sus frutos. Esta evaluación conviene realizarla pasados unos tres o cuatro meses desde que se concluyó el proceso de coaching (Villa, J. P. y Caperán. J. A., 2010).

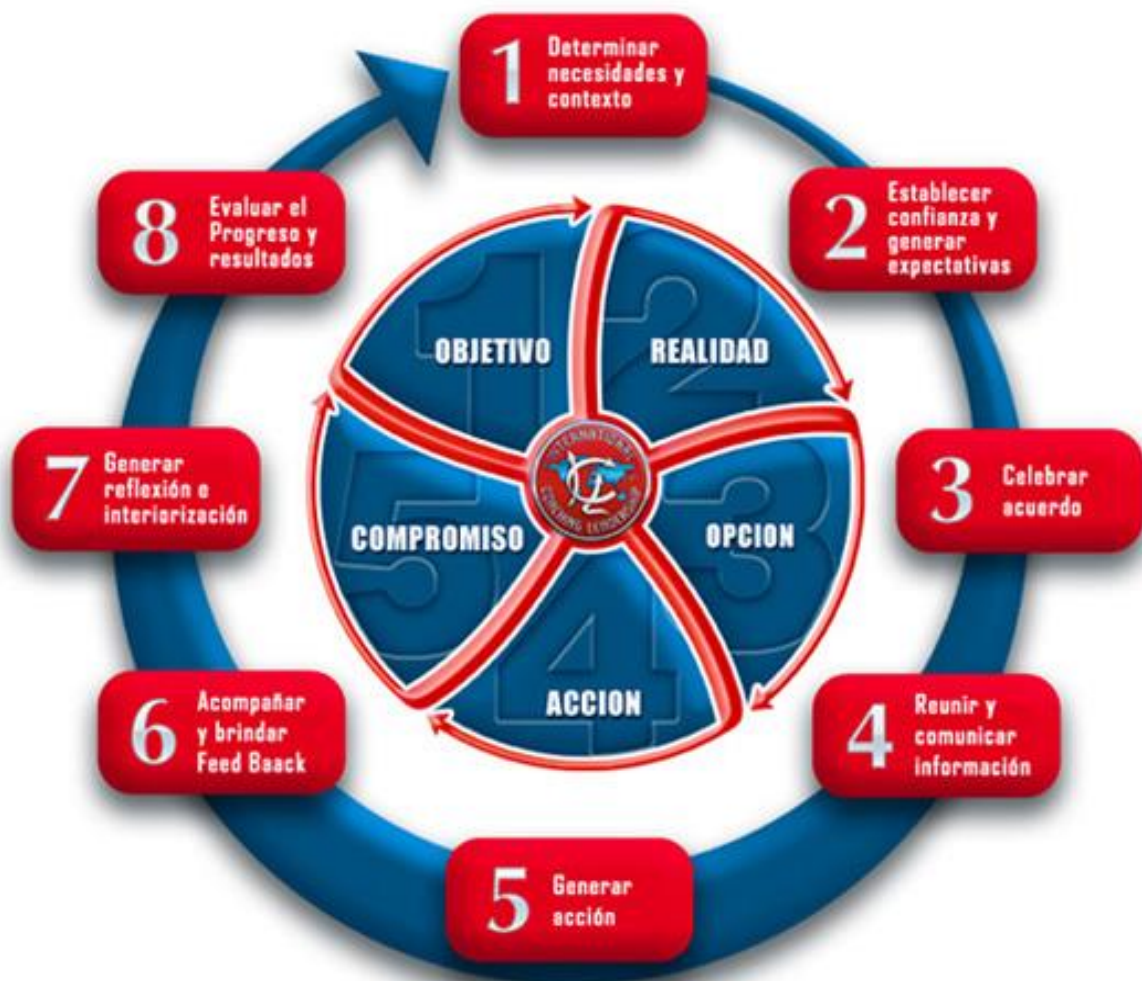
Los resultados se suelen medir de manera cualitativa, ya que los objetivos son difíciles de cuantificar.

Se pueden visionar bajo tres perspectivas diferentes.

- Primero, bajo un punto de vista del coach, mediante la observación de los comportamientos llevados a cabo por el empleado tras el proceso de coaching, para determinar qué cambios se han producido.
- Segundo, desde la perspectiva del propio trabajador, estudiando desde primera persona los resultados obtenidos, debido a los nuevos hábitos que ha adquirido.
- Y, por último, bajo el punto de vista de la empresa, por medio de los nuevos comportamientos observables en la figura del empleado.

El coach sabe que los resultados obtenidos pueden llegar a ser evaluados desde tres perspectivas, por lo que cuidará que no sólo sea el propio empleado consciente de los nuevos cambios adquiridos, sino que también la organización y los compañeros puedan percibirlos (Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J, 2006).

Finalizado el proceso de coaching, el coach podrá emitir un informe final en el que recogiera una serie de sugerencias y recomendaciones.



¿CUÁLES SON LOS RIESGOS DE UN PROCESO DE COACHING?

En este sentido, (Kilburg, 2001) ofrece una serie de problemas que pueden aparecer en las intervenciones:

- ACUERDO INSUFICIENTE O FALTA DE CLARIDAD EN LAS METAS: Si este aspecto no queda claro antes de empezar el proceso de coaching está condenado al fracaso. Es fundamental que tanto el coach como el cliente alcancen una mutua comprensión de las metas y de la logística del esfuerzo.

- FALTA DE COMPROMISO CON LA TRAYECTORIA DE DESARROLLO PROGRESIVO: Aquí el problema es la adherencia al proceso de coaching. Los coaches deben estar preparados para identificar problemas como la falta de motivación por parte del cliente para poder seguir con el programa de manera óptima. Tener un buen diseño de protocolo de adherencia en la fase de apertura del proceso, puede ayudar a encarrillar el programa y facilitar el compromiso del cliente con la sesión.

- INSUFICIENTE COMPETENCIA TANTO DEL COACH COMO DEL CLIENTE EN ALTOS NIVELES DE COMPLEJIDAD: El coach debe saber si realmente está preparado y tiene el nivel de conocimiento y habilidades suficientes para asistir a los altos ejecutivos en sus posiciones. De igual manera el cliente puede determinar si el coach le puede ayudar en su desarrollo o, por el contrario, se podrían encontrar dificultades en el proceso.

- DEFENSA, CONFLICTOS Y EMOCIONES EN LA RELACIÓN COACH-CLIENTE: Los coaches deben tener en cuenta otro problema de adherencia al proceso que es si el cliente tiene problemas mentales o de adicción. Aunque el coach tenga formación en profesiones de salud mental, en estas situaciones la intervención se vería afectada ya que el coaching supone un continuo mantenimiento de cambios de comportamiento lo que en estas personas sería difícil de conseguir o controlar.

- REGRESIÓN EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE CLIENTE Y COACHES: El coach se puede encontrar con diferentes obstáculos dentro de la organización que a menudo son difíciles de afrontar, pero que también suponen un reto en el proceso de coaching. El esfuerzo del coach puede disminuir si se enfrenta a problemas organizacionales como mal desempeño, reducciones de plantilla, quiebra, racismo etc. ya que crean un ambiente amenazante y las actividades podrían verse descarriladas.

Como dice John Withmore, *“Si le doy mi consejo y fracasa, usted me culpará. He intercambiado mi consejo por su responsabilidad y éste, generalmente, no es un buen trato”*.

En todo caso, es importante tener en cuenta que hay una relación contractual y que pueden darse situaciones perversas o dinámicas en las que se generan relaciones que no son de potenciación de la autonomía del equipo, sino que generan una dependencia con quien desempeña el rol de coach.

6. BENEFICIOS DEL COACHING

El coaching es un proceso que reporta diversos beneficios, como puede ser mejorar la autoestima de la persona, gracias al autoconocimiento de sus verdaderas fortalezas y debilidades o generando una mayor confianza y creencia en uno mismo. Esto permite al trabajador ser más flexible, sabiendo hacer frente a las distintas situaciones y adaptándose a los cambios lo más rápido posible. Todo ello motiva e implica al individuo con la cultura de la empresa reduciendo así el estrés y mejorando las relaciones personales (Marín, 2007).

La productividad y rendimiento del trabajador aumentan y, por tanto, también la organización, debido al trabajo realizado a lo largo del proceso para explotar correctamente las habilidades y capacidades. Los trabajadores adquieren una mayor autonomía, ya que son capaces de desarrollar su trabajo por si solos, sin tener el control continuo de su responsable (Whitmore, J., 2003).

El desarrollo profesional y la autoconfianza de los individuos hacen que los superiores puedan delegar funciones con más seguridad, diseñando unos planes de acción mucho más acordes al perfil de los trabajadores. Si el trabajador gana responsabilidad, el jefe o superior adquiere una mayor cantidad de tiempo para poder dedicarlo a otras funciones o actividades (Whitmore, J., 2003).

El coaching es un aprendizaje duradero y fiable, en el que la persona toma conciencia de su valía, lo que le produce un interés y una motivación.

Como en este proceso no hay órdenes, sino que es el propio individuo el que decide qué debe hacer y cómo, se siente valorado al percibir que se tiene en cuenta su opinión, se le escucha y no se le juzga aunque se equivoque, sin recibir represalias o castigo alguno. Con todo ello se consigue fortalecer las relaciones personales, porque la persona ya no tendrá tanto temor a dar su opinión ante un hecho o una posible mejora.

La organización gozará así de más puntos de vista, con nuevas ideas de proyectos de mejora que le permitirán encontrar soluciones inmediatas. La resolución de problemas es mucho más rápida, porque se evita el tener que preguntar qué es lo que uno tiene que hacer. Se reduce el tiempo durante el cual podría llegar a aumentar dicho problema, reduciendo la probabilidad de que el daño sea aún mayor. Al mejorar las relaciones personales habrá un buen clima laboral, lo que reducirá el estrés y los conflictos dentro de la empresa (Whitmore, J., 2003).

El no imponer órdenes, la responsabilidad, la autoconfianza, el sentirse valorado dentro de la empresa, junto con otra serie de factores, provoca que el trabajador se sienta motivado e implicado dentro de la organización.

El coaching no solamente es beneficioso para el mundo de la empresa, sino que a nivel personal el trabajador también queda fortalecido (Whitmore, J., 2003).

7. IMPACTO DEL COACHING EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

Desde hace algún tiempo, el ámbito organizacional utiliza de las técnicas psicológicas de coaching para mejorar el rendimiento empresarial y desarrollar altas competencias, sobre todo, en gerentes y ejecutivos.

Amateo Personal Experience, tras 25 años de experiencia en la realización de eventos corporativos, ha observado la necesidad de trabajar con estas técnicas dentro de las empresas, pero no solo en la cúpula directiva sino en el conjunto de la organización.

Pero, ¿cómo llegar mejor al corazón de un individuo?, ¿cómo ayudarle a aprender, a luchar consigo mismo para superar obstáculos, y autodescubrirse para alcanzar el máximo rendimiento de su persona? Las experiencias personales son la mejor herramienta para conectar con el interior de los seres humanos.

El coaching experiencial es saber aplicar una metáfora para reforzar los objetivos del coaching. Haciendo que las experiencias se vivan más intensamente. Ésta técnica ayuda a conseguir lo mejor de lo que se hace o de lo que se desea hacer, utilizando todas sus habilidades y recursos para ello.

Antonio Mateo, director creativo de Amateo Personal Experiencia y pionero de esta metodología, lo define como *“Una gran aventura que nos ayuda a profundizar dentro de nosotros mismos para sacar ese mago que todos llevamos dentro”*.

EL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COACHING DESARROLLA EL PRIMER JUEGO DE COACHING.

Voy a dar respuesta al apartado anterior con un ejemplo dónde se puede observar de forma más significativa el impacto que tiene el coaching en la motivación de los empleados, gracias a un juego que hoy en día pocas empresas conocen.

Está claro que ejercer una dirección efectiva sobre un equipo de trabajo, desarrollar la potencialidad de todos los integrantes hacia los objetivos propuestos, o simplemente avanzar en los logros profesionales a nivel individual son algunas de las motivaciones que acercan hoy a los trabajadores, directivos y empresarios de todas condiciones al ámbito del coaching.

Ahora, el Instituto Internacional de Coaching, ha puesto en marcha en Bilbao el primer juego que permite practicar esta disciplina y conseguir la realización de objetivos concretos en un ámbito colectivo.

El gran acierto de este juego es que en un entorno distendido se puede practicar el coaching interactuando con diversos participantes para la consecución de cada una de las metas propuestas.

Incrementar las ventas, desarrollar un nuevo producto o mejorar las relaciones con los clientes pueden ser algunos de los objetivos que los participantes se proponen al inicio del juego. Este comienza con la exposición por parte de cada jugador de una meta a conseguir. Al final del juego todos los integrantes del equipo habrían dado pasos concretos en torno a sus propósitos.

El equipo puede constar de 3 o 4 jugadores y un coach que vela por su correcto funcionamiento. Cada jugador avanza con su ficha por el tablero según la puntuación que le sale en el dado y va contestando con un límite de tiempo a las diversas preguntas que se le plantean en las casillas, siempre en relación a su propia situación y objetivo. Cada vez que realiza su turno, el resto de jugadores puntúa esta contestación, argumentando su opinión.

Una sesión o etapa del mismo tiene una duración media de 2 horas, y termina cuando todos han dado una vuelta al tablero y han recorrido los cuatro mundos en los que se divide el mismo: tierra, agua, fuego y aire. En cada uno de ellos, el jugador responde a las preguntas que se le plantean y obtiene elementos en relación a clarificar el propio objetivo (tierra), los puntos a reforzar para su relación (agua), los obstáculos a superar (fuego) y el precio a pagar por él (aire). El ganador de la partida es quien haya sumado el mayor número de puntos en la valoración de sus compañeros.

En el transcurso de cada sesión cada jugador adquiere compromisos de acción para conseguir el objetivo a través de la prueba del oráculo. En esta prueba se le plantea una situación y un consejo que él debe interpretar en relación a su situación y que debe traducir en un compromiso de acción donde se precisa el qué, el cómo y el cuándo, que se revisa colectivamente en la siguiente sesión.

El juego termina cuando los integrantes consiguen su objetivo o resuelven el conflicto. Esto sucede como media, tras 3 o 4 partidas sucesivas, contando en todo momento con la ayuda de los compañeros, tanto durante el trascurso de una partida como fuera de ella. Es por tanto un juego donde todo el mundo gana, ya que de la cooperación del grupo cada jugador obtiene enseñanzas y conciencia sobre los pasos a dar a sus puntos fuertes y debilidades, la estrategia a seguir y las acciones a poner en marcha para realizar su propósito.

Para jugar hay que realizar un cursillo previo donde el coach ayuda a esclarecer el objetivo con el que se inicia la partida y enseña las reglas, que se basan en el espíritu de cooperación, la escucha y la adopción de un punto de vista positivo en todas las argumentaciones e intervenciones que se realicen a lo largo del mismo.

EMPRESAS QUE HAN APLICADO LA TÉCNICA DEL COACHING PARA MOTIVAR A SUS TRABAJADORES.

- MEAD JOHNSON
- SAGE ESPAÑA

MEAD JOHNSON

Es una empresa norteamericana de nutrición infantil, escisión de la farmacéutica Bristol Myers, que utilizó el coaching como herramienta de transformación.

La nueva situación significó un cambio brutal: de pertenecer a una gran empresa con 1.000 empleados en España a convertirse en una pequeña compañía de 60 trabajadores, de contar con grandes medios y estructuras, roles definidos a un entorno mutable sin el referente de Bristol y con nuevas necesidades organizativas para adaptarse a los nuevos tiempos. Había que romper además con una antigua cultura donde el liderazgo era ejercido con paternalismo. El contexto económico tampoco favorecía la situación, con la llegada de la crisis y el descenso de natalidad se generó una caída constante de ventas y la consiguiente reestructuración de la plantilla.

La conclusión en 2013 es que había que dar un golpe de timón, generar una catarsis. Se creó entonces un equipo de trabajo con los directivos, gerentes de área y otras personas clave de la organización. Así nació el proyecto 15. Entre los abanderados del cambio se halla María Valdés, Directora de Recursos Humanos con experiencia en empresas como Mckinsey, Banco Santander y Optize. Su formación como coach certificada por la metodología Coraops, resultó fundamental.

Tras identificar 5 problemas clave, el equipo acordó usarlas de acuerdo al objetivo. Recursos Humanos lideraría la parte de Organización y Procesos: qué organización se necesita, qué nuevas competencias, nuevos procesos y nuevas maneras de trabajos se iban a requerir.

El proyecto 15 consistió en distintas iniciativas, unas ligadas a negocio y otras organizativas. La empresa paternalista debía ceder su sitio a una organización de profesionales empoderados y comprometidos.

Para lograr este propósito había que cambiar comportamientos de las personas clave para que fueran los líderes del cambio cultural. Se trataba de transitar de una empresa jerárquica, con departamentos estancados, sin iniciativas multidepartamentales, a una compañía cohesionada, con objetivos comunes.

La metodología consistió en un programa de liderazgo. Tras el taller del equipo tuvo lugar un proceso individual de coaching.

A partir de ese momento, las metas de desarrollo se las pone cada uno. El resultado es que las personas empiezan a empoderarse en las iniciativas, no vienen desde arriba sino que salen de ellos, se sienten empresa con la percepción de jugar todos en el mismo equipo. ¿Y cómo se traduce este cambio de mentalidad en la cuenta de resultados? Pues en un entorno de caída de natalidad del 6% de las ventas, Mead Johnson respecto a 2013 ha crecido. Seguramente existen más factores motivacionales, pero en la compañía la plantilla está motivada y convencida de la fuerza del cambio gracias a la técnica del coaching.



SAGE ESPAÑA

Sage España constituye otra muestra de los efectos beneficiosos del coaching. La multinacional, que **se dedica al desarrollo de soluciones software y servicios de gestión empresarial**, desembarca en España en 2003 y se expande gracias a adquisiciones de compañías locales con una gran diversidad. En nuestro país cuenta en la actualidad con 1.200 empleados, 4 centros de I+D y 21 delegaciones, atiende a más de 350.000 clientes, cerca de 2.600 Business Partners, y mantiene 8.000 conversaciones diarias con ellos.

Para hacernos una idea de su dimensión, más de un millón de declaraciones anuales de impuestos se preparan con su software y 17.000 Despachos y Asesorías trabajan con sus soluciones.

Establece el inglés como lengua principal de todo lo que hacen, pero llegan a la conclusión de que no puede generar confianza en los clientes si no tienen primero todos ellos confianza interna. Ese es el sentimiento de los nuevos líderes de Sage en España.

La innovación estaba en la base de la transformación. Para ello conectaron una red de cambio a través del coaching para crear iniciativas. Una de ellas es la Marca Comité, en la que lleva tres años trabajando el Comité de Dirección. Incluso crearon

su propia mascota, el Lobardo, que quiere ser una mezcla entre lobo y leopardo, entre líder estratégico y el operativo, entre líder de corto y de largo plazo, entre el solitario pensador y el relacional, cercano a sus equipos.

El proyecto Inner Confidence fue distinguido con el VII premio Hudson-ABC en la categoría de menos de 3.000 empleados en la edición de 2013. En Septiembre de ese año la empresa pasó una encuesta a sus trabajadores: con el 76% de participación el resultado fue que el 80% de los empleados confiaban en sus líderes y por tanto ellos, se sentían más motivados a la hora de realizar sus tareas gracias a la técnica del coaching.



Dos ejemplos de cómo el Coaching transformó la cultura empresarial y los resultados.

8. CONCLUSIONES

El coaching es un método innovador que, poco a poco, se va incorporando a la gestión de los recursos humanos. La elaboración de este trabajo me ha permitido conocer el valor que esta herramienta puede aportar a la empresa.

Anteriormente había escuchado hablar sobre él de manera superficial. Sin embargo, para ser un buen profesional, ¿qué es lo importante?

La formación es básica para el desarrollo personal y profesional, pero hasta cierto punto la cantidad queda en un segundo plano. Se pueden tener muchos títulos pero, si no se saben aplicar esos conocimientos ¿de qué sirve?

Un buen coach se encarga de entrenar este aspecto, junto con otra serie de habilidades como pueden ser: trabajar en equipo, tener seguridad en uno mismo, motivación, capacidad de adaptación al cambio... Todas estas capacidades son cada vez más demandadas por las organizaciones. Por este motivo, el coaching está en pleno auge.

1. El coaching no tiene una normativa, ni tampoco existe una institución que acredite de manera oficial a los profesionales que ejercen en este campo. Todo ello puede provocar un nivel de desprotección para todos aquellos que se dedican correctamente a ejercer de coach, frente a los que lo hacen de manera fraudulenta, ya que ofrecen unos servicios engañosos al no realizar coaching en realidad. La consecuencia de esto es realmente perjudicial, tanto para los coaches, al provocar una competencia desleal y desprestigiar su profesión, como para los empleados, que se sienten estafados y engañados y que, por otra parte, tampoco pueden llegar a controlarlo, al no tener la total seguridad o garantía de que los servicios que contratan son los que realmente buscan.

2. El medio con el que se cuenta en la actualidad para controlar de una manera segura el número de coaches que ejercen en nuestro país, así como comprobar que éstos están debidamente acreditados, se hace a través de diferentes asociaciones que han surgido en relación al coaching. Existen varias, unas con más miembros que otras, pero es complicado tener un control de todas ellas, ya que es difícil cuantificar el número de asociaciones que hay. No obstante, como no existe la obligatoriedad de que todos los coaches pertenezcan a una asociación, es casi imposible identificar el número exacto de coaches que se dedican a ejercer esta profesión en nuestro país.

3. Otro aspecto fundamental para los empleados que deciden contratar los servicios del coaching, es la garantía de confidencialidad respecto a lo que se trata en las diferentes sesiones. Es cierto que se puede diseñar y firmar un contrato entre las

partes, con el fin de pactar por escrito este punto. Sin embargo, puede llegar a ser insuficiente debido a la inexistencia de un marco legal específico.

Desde mi punto de vista, conforme a las razones expuestas, creo que sería necesario formar una agencia que se encargue de establecer orden y control sobre este mercado. Empezando por diseñar una normativa específica, una base de datos en la que quedarán registrados los coaches oficialmente acreditados, así como las asociaciones formalmente establecidas.

También se podrían cubrir todas aquellas necesidades del mercado laboral, así como elaborar estudios de comportamiento, emitiendo diversos informes públicos.

8.1 TERESA PERALES.

En Renault, nos invitaron a asistir a una conferencia con Teresa Perales, mediante la cual aprendí que en esta vida todo es cuestión de creer y superarse a uno mismo incluso en la peor de las circunstancias.

Teresa Perales Fernández, nació en Zaragoza el 29 de Diciembre de 1975.

Comenzó su aventura con 4 años cuando sus padres la llevaron a aprender a nadar por seguridad con un chaleco salvavidas, pero ella veía que no era su devoción.

A los 19 años la diagnosticaron una neuropatía por la que perdió la movilidad en las piernas. Después de un tiempo de adaptación a su nueva situación, aprendió a nadar y, casi de manera inmediata, su primer entrenador la animó a competir. Éste la explicaba que era un diamante en bruto sin pulir que poco a poco tendría que ir haciéndolo brillar.

A partir de ese momento comenzaron los campeonatos y pruebas en las que destacó de manera exponencial. Nunca se imaginaba que iba a llegar a donde ha llegado. Pero lo ha conseguido gracias al esfuerzo y compromiso personal, puesto que entrena 7h diarias, y recorre 10.000 km cada día.

Es una deportista de alto nivel desde el 1998, diplomada en Fisioterapia y Experta en coaching personal, deportivo y en los últimos años se ha especializado también en el ámbito empresarial.

Ha conseguido 26 medallas paralímpicas. (Sidney 2000, Atenas 2004 y Pekín 2008, Londres 2012 y Río de Janeiro 2016): 7 Oros, 9 platas y 10 Bronces. Además tiene cinco records mundiales.

Cuando ganó la medalla de Oro en Rio, le preguntó a su entrenador personal que por qué la dijo que era un diamante sin pulir, que si sabía que iba a llegar a donde había llegado y la contestó que era una frase para motivar a todas sus alumnas, pero que con ella salió bien.

Ella nos explicaba que cuando compite nunca está sola junto al agua, sino que en su espalda la acompañan una serie de personas que confían en ella y hacen que tenga fuerzas para ganar (familia, amigos, su hijo, entrenador, médicos...).

Fue muy duro con 19 años quedarse sin movilidad en las piernas, pero sabía que había cosas peores. Nos comentaba que ayudó a una amiga de África a luchar contra la enfermedad de la gangrena que la había entrado en una de sus piernas, pero ya que es un país donde no hay medios, la perdió.

Por ello, es una persona que valora lo que tiene y eso la ha hecho tener fuerza de superación y conseguir todo lo que se ha propuesto, ya que nada es imposible, solo negarse y no enfrentarse al miedo.

Teresa decía: *“no tengo miedo a perder, si no a dejar de ganar”* que son conceptos diferentes. Contó una experiencia, en Río dejó de ganar en competición pero no perdió, ya que ella había disfrutado y luchado para poder conseguir esa medalla.

Es un ejemplo a seguir, a pesar de sus problemas, sabe aprovechar lo que tiene y sonríe cada día por tener una familia y un gran equipo que la apoya en cada paso que da.

“Nada es imposible excepto negarse y no comprometerse a luchar por conseguir nuestros sueños”.



9. ANEXOS

ANEXO 1: PROPUESTA DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN LOS EMPLEADOS.

El propósito fundamental es proponer un modelo de Coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de venta de los grandes supermercados con la finalidad de ser una herramienta útil para todos ellos y que sirva además para motivar a los trabajadores que prestan funciones en dichas organizaciones.

La propuesta contiene los objetivos claros que se buscan a través del diseño del modelo, lo cual se justifica la necesidad de implantar la técnica del Coaching empresarial que ayude a los gerentes, subgerentes y supervisores a desarrollar mejor sus funciones y a lograr una eficiente labor de motivación a sus empleados.

Además, se plantea la importancia que tiene la propuesta del modelo de Coaching empresarial para los grandes supermercados, para los empleados y la economía del país; así también los beneficios, alcance y las etapas detalladas de cada una de ellas para implementar dicho el modelo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estructurar un modelo de Coaching empresarial, que esté de acuerdo a los recursos y necesidades de los grandes supermercados.

- Ofrecer a los grandes supermercados una herramienta que les permita desarrollar en los empleados un eficiente desempeño y motivación en las salas de ventas.

- Exponer los beneficios que tendrán los grandes supermercados al implantar el modelo de Coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente de los empleados.

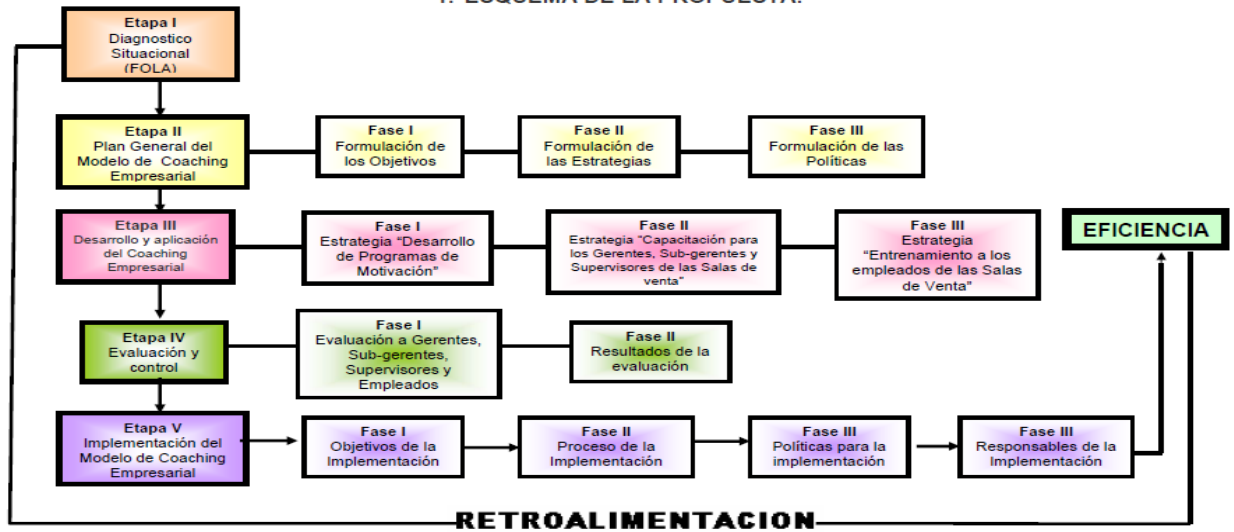
IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA:

En este sentido, al analizar los grandes supermercados ha permitido identificar la falta del Modelo de Coaching Empresarial como técnica moderna de liderazgo que permita a los gerentes, subgerentes y supervisores actualizar conceptos teóricos y prácticos que conlleven a un proceso organizado para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de venta.

El modelo permitirá a los gerentes, subgerentes y supervisores, conocer y desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permitan a los grandes supermercados ser más eficientes y competitivos dentro del mercado.

E. PROPUESTA DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN LOS EMPLEADOS DE SALAS DE VENTA DE LOS GRANDES SUPERMERCADOS.

1. ESQUEMA DE LA PROPUESTA.



3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL

ACTIVIDAD	TIEMPO	MESES												RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Presentación del modelo.		█												Equipo de trabajo
2. Aprobación del modelo.			█											Direcciones Generales de los Correspondientes Grandes Supermercados
3. Ejecución del modelo.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Gerentes , Sub Gerentes y Supervisores
4. Capacitación de Coaching Empresarial				█	█									Consultor
5. Entrenamiento a los Empleados de las Salas de venta					█	█								Gerentes , Sub Gerentes y Supervisores certificados como un COACH
6. Evaluación y Control.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	Consultores, Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores.
7. Retroalimentación.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	Consultor, Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores.

4.1 EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

Sucursal: _____

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

Instrucciones: Subraye la respuesta correcta, no se permiten alteraciones en las respuestas. La ponderación de cada pregunta es de 0.4.

1. ¿Que es el coaching?

- a) Sistema que incluye conceptos, estructuras y procesos para mejorar el desempeño de los empleados.
- b) Es una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano lo cual no proporciona una visión empresarial.
- c) **El coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre dos personas en un contexto productivo y orientado a los resultados.**
- d) A y B son correctas.
- e) B y C son correctas.

2. ¿Qué es coach?

- a) Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de equipo y del suyo propio.
- b) Líder que ayuda a los empleados a desarrollarse eficientemente.
- c) **Líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo.**
- d) A y B con correctas
- e) **A y C son correctas**

3. ¿Cuáles son algunas características del coach?
- Claridad, apoyo, control, mutualidad.
 - Perspectiva, paciencia, riesgo, respeto.**
 - Construcción de confianza, credibilidad, observación, escucha.
 - A y C son correctas.
 - A y B son correctas.
4. ¿Con que esta relacionado el coaching?
- Aprendizaje**
 - Herramienta
 - Proceso
 - A y C son correctas.
 - A y B son correctas.
5. ¿Cuál es una de las funciones esenciales del coach?
- Proporcionar un entorno seguro y nutritivo para que el empleado crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones.**
 - Seleccionador de talentos
 - Motivador y mentor de desarrollo del desempeño de los empleados.
 - A y C son correctas.
 - A y B son correctas.
6. ¿Cuáles son las habilidades que refieren la conducta del coach?
- Atención, indagar, reflejar.**
 - Afirmar, control, competencia.
 - Reflejar, disciplina, valores.
 - A y C son correctas.
 - B y A son correctas.
7. ¿Cuándo un directivo logro el éxito como coach?
- Clarifica la visión y determina los valores que tiene cada empleado.
 - Influir en los empleados para que se comprometan con la visión de los empleados.**
 - Cuando es capaz de controlar y observar el desempeño de los empleados.
 - A y C son correctas.
 - A y B son correctas.
8. ¿Un liderazgo visionario, inspirador es una función del?
- Coach**
 - Gerente
 - Pupilo
 - A y C son correctas.
 - B y A son correctas.
9. ¿Cuáles son los algunos de los objetivos propios que por naturaleza persigue el Coaching Empresarial?
- Gestión del tiempo y confianza en el Coach
 - Falta de motivación en el personal y Desafíos
 - Proyectos específicos y Agenda del ejecutivo
 - A y B son correctas
 - B y C son correctas**
10. ¿Cómo se define el carisma de un líder dentro del Coaching Empresarial?
- Como parte de la personalidad del líder y fruto de la necesidad de poder
 - Capacidad de un líder de planificar la influencia de las creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.
 - Capacidad de un líder de ejercer una amplia e intensa influencia sobre creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.**
 - A y C son correctas
 - A, B y C son correctas

4.1.1. CUADRO DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	
NUMERO DE SUCURSAL: _____	
NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO QUE DESEMPEÑA:	
DEPARTAMENTO QUE PERTENECE:	
FECHA DE EVALUACION:	
Calificación	
Observación: _____ _____	
Nombre del Evaluador: _____	Firma _____

Fuente Elaboración del equipo

4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la empresa: _____ Sucursal: _____
Nombre del empleado _____ Puesto _____
Departamento _____ Número de nómina del Empleado _____

Motivo de revisión: Anual Promoción Desempeño insatisfecho
 Méritos Fin del periodo de prueba Otros _____

Fecha en que el empleado ocupó el cargo _____

Fecha de última evaluación _____

Fecha programada para evaluación _____

Instrucciones: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Anote una señal en el cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del desempeño.

INDICACIONES DE LAS ESTIMACIONES

S: Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

MB: Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente

B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

R: Requiere mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas necesita mejorar.

I: Insatisfactorio. Resultados inaceptable en general y que requiere mejoría enseguida. No se debe dar aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación.

4.2.1 CUADRO DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

Nombre de la empresa: _____					
Numero de sucursal: _____					
Nombre del Evaluado _____					
Cargo que Desempeña _____					
Depto. que pertenece _____					
Fecha de Evaluación Día ____ Mes ____ año ____					
Calificación Final _____					
Criterios	Sobresaliente 9-10 puntos	Muy Bueno 8-9 puntos	Bueno 7-8 puntos	Requiere mejorar 5-6 Puntos	Insatisfactorio menos de 5 puntos
Calidad					
Productividad					
Conocimiento del trabajo					
Confiabilidad					
Disponibilidad					
Independencia					

Observación: _____ _____ _____
Nombre del Evaluador: _____ Firma _____

Fuente Elaboración del equipo

4.3. FORMULARIO DE EVALUACION DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL (Cuadro N° 1)

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____
 Sucursal: _____
 Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

El cuestionario esta estructurado para los gerentes, sub-gerentes y/o supervisores para evaluar la aplicación del coaching Empresarial en las Salas de venta.

1. ¿Cuántas reuniones se realizaron para la formación de equipos?
1 a 3 4 a 5
2. ¿Se realizaron las evaluaciones de desempeño a los empleados?
Si No
3. ¿Se consideraron la evaluación de cualidades, habilidades, características y desempeño de los empleados para formar los equipos?
Si No
4. ¿Fue apropiado el tiempo que se le brindo a cada empleado en la reunión individual?
Si No
5. ¿Se les entrego el brouchere de Coaching Empresarial a los empleados?
Si No
6. ¿Después de entregado el brouchere, se discutió entre Gerente y empleado el contenido de brouchere?
Si No
7. ¿En la primera reunión de equipo tenían conocimiento de Coaching Empresarial?
Si No

4.4. CUESTIONARIO DE ACTITUDES PARA EMPLEADOS

(Cuadro N° 2)

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

Sucursal: _____

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____

A continuación encontrarán una serie de términos en la cual debe asignarse una calificación de 0-10. Marcando con una X la calificación.

Rogamos el mayor grado de honestidad a la hora de contestar este cuestionario.

Aclarando que solo será usado para evaluar actitudes y que no le afectara en ningún momento en sus funciones laborales.

1. Innovador

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Visionario

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Amable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Responsable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Abierto al Cambio

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Motivador

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.4.1 CUADRO DE INTERPRETACION DE DATOS.

Nombre de la empresa: _____
Numero de sucursal: _____
Nombre del Evaluado _____
Cargo que Desempeña _____
Depto. que pertenece _____
Fecha de Evaluación Día ____ Mes ____ Año ____
Calificación Final _____

Criterios	Sobresaliente	Muy	Bueno	Regular	Insatisfactorio
	De 9 a 10	bueno De 9 a 8	De 8 a 7	De 7 a 6	Menos de 6
Innovador					
Visionario					
Amable					
Responsable					
Abierto al cambio					
Motivador					
Persistente					
Servicial					
Se controlar situaciones difíciles					
Se evitar conflictos					
Confianza					
Honesto					
Sincero					
Participativo					
Paciencia					
Se escuchar					
Tolerante					

Una vez desarrollado y aplicado el modelo de Coaching empresarial, es necesario destacar los resultados que obtuvieron por ello.

En primer lugar, consiguieron marcas excelentes en las evaluaciones que se les realizó una vez aplicado la capacitación de coaching.

En segundo lugar, mejoraron la eficiencia una vez aplicadas las estrategias del Coaching empresarial en cada una de las salas de ventas de las diferentes sucursales de la cadena de grandes supermercados.

En tercer lugar, definieron dos incentivos hacia los empleados por su buen trabajo. Por un lado, uno de ellos sirvió para reforzar los resultados que se obtuvieron en la capacitación del modelo de coaching, en ese caso se logró superar lo que se propuso:

- Acreditación como Coach
- Un incremento salarial del 10%
- Mejorar la hoja de vida del trabajador
- Consolidación de la seguridad laboral

Por otro lado, el segundo de ellos, proporcionó reconocimiento a los empleados de las sucursales que lograron la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes y después de la implementación del modelo. En definitiva, consistió en entregar diversos premios como acción de recompensa.

Además, como se ha citado anteriormente, la acreditación como coach se obtenía en el proceso de implementación, a aquellas personas que superasen la eficiencia en el desempeño de los empleados.

Esta empresa, tenía como función principal motivar a los gerentes, subgerentes y empleados de las salas de ventas, para que existiesen cambios de actitudes, intereses y acciones en el ámbito laboral.

Por ello y gracias a la técnica del coaching, se consiguió. Teniendo en cuenta que cuando existe la capacidad de perseverar el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado, se obtienen resultados.

Finalmente, la motivación en esta estrategia implicó brindar a los gerentes, subgerentes, supervisores y empleados que hicieron lograr que los trabajadores se volvieran más eficientes en el desempeño y que el Coaching Empresarial aplicado, resultase ser un éxito (Capital Humano 360).

ANEXO 2: CONTRATO DE COACHING

REUNIDOS

De una parte el coach D....., actuando en nombre e interés propio.

Y de otra parte el coachee D..... actuando en nombre e interés propio.

Se reconocen ambas partes con capacidad suficiente para acordar la realización de un proyecto de iniciación al coaching en las siguientes condiciones o términos:

CONDICIONES

El coaching consiste en un proceso de desarrollo entre dos personas, de una parte coach o entrenador, de otra coachee o alumno/a y de otra el cliente o persona física o jurídica que realiza el encargo del servicio al coach, consistente en brindar una asistencia dentro de un proceso interactivo entre coach (entrenador) y coachee (alumno/a), al objeto de identificar y potenciar áreas de mejora de competencias profesionales y personales, por medio de un plan de acción personalizado e individual que se diseñará entre ambas partes.

1. El coach se compromete a ser respetuoso con el coachee o alumno/a, proteger la dignidad, confidencialidad y su personalidad. Por otra parte, el alumno/a se compromete a participar activamente y honestamente en las sesiones. Todo lo tratado entre el entrenador (coach) y alumno/a (coachee), en las sesiones individuales será de carácter confidencial entre ambas partes.

2. Las sesiones de coaching son sesiones de desarrollo profesional y personal, en ningún caso serán una evaluación del desempeño ni sesiones de psicoanálisis del alumno/a (coachee), sino una herramienta de desarrollo y/o potenciación de sus competencias profesionales.

3. El coachee o alumno/a se compromete a asistir y realizar cada una de las sesiones acordadas según las indicaciones del coach y realizar un esfuerzo sistematizado para mejorar sus competencias en el desarrollo de su actividad profesional y personal.

4. El coach o entrenador se compromete a que ningún superior jerárquico de la empresa interfiera en el proceso o desvirtúe el mismo.

5. Cualquier conflicto de intereses se resolverá teniendo en cuenta el interés del alumno/a. Cuando se detecte un problema, tanto el coach como el coachee o alumno/a están obligados a comentarlo y tratar de resolverlo.

6. Cuando las condiciones internas o externas hacen ver que un caso o proceso de coaching es inabordable, el coach tiene el deber y compromiso de realizar esta observación al cliente, en este caso _____

7. Por último, destacar que el coach es un facilitador y que el aprendizaje o mejora de competencias corresponden al alumno/a y por tanto, el coach no es el responsable del cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

Firma

Firma

Entrenador/Coach.....

Pupilo/Coachee.....

FECHA

Fuente: Villa y Caperán (2010)

10. BIBLIOGRAFÍA

Ane Agirre, Asier Gallastegi, Enrique Sacanell, Isabel Fernandez y Maru Sarasola. *Coaching de Equipos*. s.l. : vudumedia.com.

Aragón, I. y De Uña, J. 2009. *Coaching: la adaptación de un clásico. Capital Humano*, 229, 82-89. 2009.

Barriuso, R.M. 2012. *Establecer la relación de Coaching. Cuadernos de coaching*, 8,21. 2012.

Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J. 2006. *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall : s.n., 2006.

Cacho, P. N., Grande, Félix A. y Pedrosa,C. 2012. *Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. Universia Business Review*, 34 14-35. 2012.

Capital Humano 360, Wolter Kluwer. Abril 2010. 242, s.l. : Wolters Kluwer España, Abril 2010, Vol. Sección Los RR.HH.

Capital Humano 360, Wolter Kluwer. Febrero 2005. 185, s.l. : Especial Directivos, Febrero 2005, Vol. Sección Empresas.

Capital Humano 360, Wolter Kluwer. Junio 2010. 244, s.l. : Wolters Kluwer España, Junio 2010, Vol. Sección Los RR.HH.

Coaching empresarial. ¿Una herramienta para los tiempos actuales? **Capital Humano 360, Walter Kluwer.**

Collins, A., y Palmer, S. 2011. *Developing senior executives within a coaching psychology framework. Coaching Psychology International*, 4, 15-18. 2011.

Corbu, Alina. (2016). *Una revisión teórica desde la Psicología*. [TFG] (2016).

García, F. 2009. *La competitividad empieza y termina con el recurso humano. Capital Humano*, 237, 28-30. 2009.

http://www.grupocelac.com/files_mat/publi_9221.pdf. [Consultado: el 17 de Marzo del 2017]

Marín, M. A. 2007. *Coaching de equipos: qué significa. Capital Humano*, 215, 82-85. 2007.

Passmore, J. 2011. *Cómo construir una cultura de coaching en su organización. Cuadernos de Coaching*, 6, 8-10. 2011.

Peñálver, A. 2009. *Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales? Capital Humano*, 233, 32-36. 2009.

Rebeca, Mostajo Lastanao. 2013. *El coaching, una herramienta para el desarrollo profesional en la España del siglo XXI*. 2013.

Villa, J. P. y Caperán. J. A. 2010. *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial : s.n., 2010.

Whitmore, J. 2003. *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Paidós Ibérica : s.n., 2003.

Wolk, Leonardo. *Coaching:El arte de soplar brasas.*

<http://www.escuelacoaching.com>. [Consultado: el 23 de Marzo de 2017]