

CONTENIDO

1. NTRODUCCION.....	2
2. ORIGEN Y EVOLUCION DEL COACHING Y EL MENTORING.....	3
3. EL MENTORING COMO PUNTO DE PARTIDA.....	5
3.1 Definición y caracteres.....	6
3.2 Tipología.....	7
4. EL COACHING EN LA EMPRESA: COACHING ORGANIZACIONAL.....	11
4.1 Definición, caracteres y diferenciación.....	12
<i>4.1.1 Definición y diferenciación respecto al Mentoring.....</i>	<i>12</i>
<i>4.1.2 Características del Coaching organización.....</i>	<i>13</i>
4.2 Tipología del coaching organizacional.....	16
4.3 Rol de las personas que intervienen en la relación de coaching	18
<i>4.3.1 Definición y caracteres del coach o entrenador.....</i>	<i>18</i>
<i>4.3.2 definición y caracteres del coachee o tutelado.....</i>	<i>22</i>
4.4 Fases del proceso de coaching.....	23

5 EJEMPLO PRÁCTICO DEL USO DE ESTA METODOLOGIA Y ANALISIS DE SUS RESULTADOS.....	25
6 CONCLUSION.....	30
7 BIBLIOGRAFIA.....	35

1. INTRODUCCION

A lo largo de la historia, el funcionamiento de las empresas y organizaciones económicas ha cambiado enormemente unido a los grandes cambios en la tecnología y los recursos. Así, en un primer momento, las empresas solo se centraban en el rendimiento puramente económico, en superar los costes con los beneficios, lo cual ha ido cambiando gracias al auge de las nuevas tecnologías que, al estar en constante desarrollo, han creado un entorno dinámico y cambiante en el que las empresas tienen que adaptarse con la mayor rapidez posible a grandes cambios.

¿Y cómo se logra que dichas empresas se adapten dichos cambios sin una enorme inversión? A través de distintos mecanismos, uno de los más usados es: La adaptación de la plantilla. Así es como se ha puesto el foco en los trabajadores y sus competencias como motor del avance de una empresa. Es por esto por lo que cada vez son más las empresas que invierten en formación de sus trabajadores: para que esta les proporcione las herramientas necesarias para reciclarse y desarrollar al máximo su potencial.

No obstante, la cosa va más allá, ya que la formación de la que hablamos tiene varios objetivos:

- Por un lado no solo se busca un medio de transmitir conocimientos especializados al ámbito empresarial, sino también, un modo de enseñar a utilizar con los mejores resultados posibles aquellos conocimientos de que ya disponen los trabajadores más cualificados.
- Por otro lado se pretende la adquisición por parte de los trabajadores de un nuevo tipo de competencias más alejadas de aquellas de carácter puramente técnico, que hoy en día son también muy demandadas en las empresas: Las soft skills, es decir, todas aquellas competencias relacionadas con las habilidades sociales de los trabajadores tales como la capacidad de liderazgo, la resiliencia etc.

En este contexto términos como “Coaching” y “Mentoring” suenan cada vez más, tanto en el ámbito empresarial como en el mundo académico, sin embargo

¿se sabe realmente que significan estos dos conceptos, en que se diferencian y cuáles son los resultados reales de su aplicación? Se ha escrito y teorizado tanto sobre el tema, que en mi opinión, ha acabado siendo un poco confuso, ocurriendo algo así como “que los arboles no dejan ver el bosque”.

Es por ello que he querido hacer este trabajo para aportar mi granito de arena a la clarificación de un tema tan interesante como importante para la empresa, intentando definir y diferenciar ambas tendencias así como aportar en la medida de lo posible información sobre su utilización mediante un caso real.

2. ORIGEN Y EVOLUCION DEL COACHING Y EL MENTORING

El primer ejemplo de una auténtica relación formativa se remonta a la Grecia Antigua donde era costumbre que los jóvenes con el status de ciudadano se emparejaran con personas más mayores para que, de este modo, los jóvenes tuviesen la oportunidad de aprender, no solo el oficio, sino también los valores y la filosofía de su “mentor”, que solía ser un familiar o amigo de los padres. Estamos por tanto ante los inicios de Mentoring. Tan común e importante era esta práctica para la sociedad griega, que incluso quedó reflejada en las obras de algunos autores de la época como, por ejemplo, en la obra “La Ilíada”, de Homero (donde Ulises, ante la perspectiva de pasarse muchos años luchando en la guerra, le confía la preparación de su hijo a su fiel amigo Mentor (Soler, 2003), así como en las obras de numerosos Filósofos Griegos como Sócrates y Platón, que desarrollan también esta función de mentores o maestros a través de un método particular denominado la Mayéutica (Soler, 2003).

En estos primeros tiempos del mentoring, éste estaba basado en el principio de supervivencia, el cual supone que las personas aprenden la cultura, las habilidades y los valores a partir de la imitación de otras personas mayores y, con más experiencia, a las que admiran. Este primer concepto del Mentoring basado en la supervivencia y la imitación continuó hasta la Edad Media, donde ya se fue orientando hacia el ámbito del comercio, pasando a convertirse en un elemento fundamental en la continuidad del arte y de los distintos oficios a través

de los gremios. El sistema de los gremios era la base del mantenimiento de la estructura y los conocimientos alcanzados en los distintos oficios, ya que se trataba de un sistema en el cual los jóvenes se colocaban como aprendices bajo la tutela de una persona a la que se consideraba un experto en su materia y que, normalmente, solía tener su propia tienda o negocio, para que así pudiera transmitir al aprendiz todos sus conocimientos con la esperanza de que el joven pudiera llegar a promocionarse, llegar a oficial y, finalmente, a maestro, momento en el que el ciclo empezaba de nuevo. Esta forma de Mentoring era muy importante dado que permitía a los gremios controlar la calidad del trabajo y los precios, además de permitir también la transmisión de los contactos sociales y políticos.

Esta relación de experto y aprendiz fue cambiando en la época de la Revolución Industrial, transformándose en una relación jefe y empleado la cual, según Gordon .F. Sea, presentaba las siguientes características: (Soler, 2003)

- Esta relación se enfoca únicamente a la consecución de una carrera ascendente para los empleados asumiendo que este es su único objetivo.
- El papel del mentor apenas cambia desde la edad media ya que sigue siendo el protector o sponsor.
- Los directivos se sienten más motivados a la hora de compartir sus conocimientos y su visión de la organización, a través del Mentoring, ya que lo ven como una oportunidad para crear personas que se parezcan a ellos en su forma de pensar y de actuar.
- Se trata de una forma bastante elitista de mentoring centrada más bien en desarrollar al personal con alto potencial más que en desarrollar el talento a través de la mano de obra.
- No tiene en cuenta que las personas implicadas en la relación puedan tener objetivos individuales.
- Se centra en el trabajo entendido de forma racional, es decir, que se centra en la resolución lógica de los problemas en puestos de trabajo sencillos.
- En esta relación jefe-empleado se solía calificar a las personas en función del trabajo que realizaban, por tanto, se fallaba mucho a la hora de identificar las aspiraciones y el talento de los empleados.

Estábamos entonces ante una concepción más estricta o formal del mentoring, más dedicado al ámbito empresarial, que acabaría siendo el inicio de otra tendencia formativa, si cabe más importante, el Coaching.

En la década de los ochenta, al entrar en la era de la información, se fue superando la concepción tan formalista que se tenía del Mentoring en la era industrial, volviéndose a entender como una forma de enseñar a las personas a comprender la realidad que les rodea (tal y como ocurría, en cierto modo en la Grecia Antigua) Es por ello por lo que el Mentoring en la actualidad afecta a otros ámbitos más allá del empresarial, por ejemplo, también el político. Así, a partir de ese momento tenemos una tendencia formativa amplia, el Mentoring, y la sub-rama de este que se aplica en el ámbito empresarial, el Mentoring Formal, la cual al ir evolucionando y adaptándose a un nuevo modelo, en el que tanto empresas como trabajadores se miden por su eficiencia a la hora de conseguir unos objetivos concretos, dará lugar al Coaching Organizacional que, a partir de ahí, se desarrollara como una tendencia formativa paralela e independiente del Mentoring Formal.

3. EL MENTORING COMO PUNTO DE PARTIDA

Aunque el Coaching sea la tendencia formativa por excelencia en la empresa y, por ello, el objetivo central de este trabajo, no hay que olvidar que, tal y como se ve en el apartado anterior, su punto de partida ha sido el Mentoring, Por tanto, con el objetivo de poder hacer un estudio completo del Coaching así como dar una definición clara y precisa del mismo que permita entender su empleo en la empresa, se debe empezar con una breve referencia a los aspectos fundamentales del Mentoring.

3.1 Definición y caracteres.

Los caracteres principales del mentoring se deducen fácilmente atendiendo a la evolución histórica de la que he hablado en el segundo apartado y podrían resumirse como los siguientes:

- Puede haber diversas visiones del Mentoring, pero todas ellas coinciden en que existe una transmisión de conocimientos y experiencias.
- Debe existir una relación de confianza entre el mentor y el tutelado.
- Es necesario que el mentor sea una persona más experimentada que el tutelado, aunque no necesariamente de mayor edad.
- El Mentoring puede aplicarse a distintos ámbitos de la vida y no únicamente al empresarial.
- La relación de Mentoring se realiza entre el maestro y el tutelado, siendo el maestro un guía del tutelado tanto en el ámbito personal como en el profesional.
- El mentor no tiene por qué ser un jefe o una persona que ostente algún tipo de rango superior al tutelado.

Así se puede establecer como definición de Mentoring la siguiente:

“Se define la estrategia del Mentoring como el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.” (Soler, 2003, pág. 27)

3.2 Tipología del Mentoring.

No existe un único modo de entender esta tendencia formativa, así como tampoco existe una única clase de la misma debido a que, como ya señalé en los apartados anteriores, el mentoring en su evolución ha pasado por diversas fases, lo cual ha hecho que sea una forma de transmitir conocimientos válidos para multitud de ámbitos de la vida diaria. Así, las clasificaciones de esta tendencia son las siguientes:

- a) Mentoring Situacional: El mentor proporciona información en un momento concreto en el que el aprendiz lo necesita, es decir, responde a las necesidades concretas del tutelado en ese momento, no obstante, en contra de lo que se puede creer, se trata de un hecho que, a pesar de darse de forma puntual y breve, afecta a la forma de pensar y de actuar

del tutelado, es por esto por lo que muchas veces ni siquiera el mentor es consciente del impacto que su intervención tiene en su tutelado.

Un ejemplo de esta forma de Mentoring se produce cuando el mentor da un consejo al tutelado, ya que es posible incluso que, en este momento concreto, el tutelado no entienda del todo el significado de esa enseñanza, pero alcance a ver su potencial con el paso del tiempo.

- b) Mentoring de igual a igual: Este tipo de mentoring ocurre entre dos personas en una situación similar en cuanto a conocimientos, experiencias, madurez y valores que, por tanto, se dan apoyo, consejo y ayuda mutua (Harvard Business Essentials, 2005). La transmisión de conocimientos e información se produce de forma bilateral y sobre una base de igualdad entre las dos partes implicadas en la relación, lo cual acarrea que la asunción de los roles de mentor y tutelado no sea fija (como ocurría en los casos anteriores), sino que se vayan alternando ambas partes en el ejercicio de los distintos papeles, según la situación lo requiera. Este tipo de mentoring suele suponer una relación permanente que tampoco está condicionada a la consecución de unos objetivos concretos.

Por último, para terminar de entender el concepto de mentoring de igual a igual, podemos ver el siguiente ejemplo: Una relación de mentoring de igual a igual podría ser aquella en la que una parte es más decidida o con más iniciativa y la otra más tranquila y reflexiva, de manera que ante una situación que requiera una actuación rápida podría ser la primera de las partes la que desempeñase el rol de mentor mientras que ante otra situación que requiera una decisión de gran magnitud y, por tanto, un análisis más profundo, vemos que sería la parte más reflexiva de la relación la que adquiriría el rol de mentor.

Podemos ver así rápidamente que una de las mayores ventajas de este tipo de mentoring es que las partes implicadas se complementan, ya que cada una aporta lo que a la otra le falta en pie de igualdad.

- c) Mentoring múltiple o red de mentores: Se trata de otra tipología de mentoring que también puede ser útil en el mundo empresarial, ya que pretende que las organizaciones tengan una cantera de potenciales mentores que permita a las personas que se incorporan a la organización y que por tanto son nuevos e inexpertos acudir a distintos modelos que puedan guiarlos en función de sus aspiraciones.¹
- d) Mentoring Informal: Esta es probablemente la relación del mentoring mas típica o conocida, supone que una persona acude a otra con más experiencia para que le sirva de apoyo, guía, le estimule y le enseñe. No se trata aquí, como en el caso anterior, de un momento puntual en el que el mentor responda a una cuestión concreta a la que se enfrente el tutelado, sino que por lo general se trata de una relación de mentoring que puede ir desde un periodo relativamente corto de unas dos semanas a una relación de toda una vida. En cuanto a la relación que se establece, cabe destacar que se trata de una relación informal sin estructura definida, sin unas reglas concretas o una evaluación de los beneficios. Se trata además, de una relación que se inicia por el mentor el cual voluntariamente comparte con sus tuteladas experiencias, ideas, valores y conocimientos. Este tipo de Mentoring suele darse también cuando alguien (el futuro mentor) descubre en otra persona (el futuro pupilo) un talento determinado que le lleva a pensar que merece la pena apoyarlo para lograr sus objetivos y conseguir que desarrolle al máximo todo su potencial.

¹ “ *Los tipos de Mentoring* ” <<<http://mentoringml.blogspot.com.es/2007/12/tipos-de-mentoring.html>>> [Consulta el 19 de Diciembre]

e) Mentoring Formal: Se trata de un proceso de duración comprendida entre los dos meses y el año², que a diferencia de los otros dos tipos, cuenta con una estructura concreta donde se establecen objetivos precisos cuyo logro se someterá a evaluación. Se trata de planes de relaciones duraderas. En este tipo de plan de mentoring las figuras intervinientes son tres: ³

-Mentor y tutelado: A lo largo de este proceso ambos deben ser preparados antes de asumir sus respectivos roles con el objetivo de que puedan desempeñarlo de forma exitosa. El mentor deberá pasar un proceso de formación donde se pretende facilitar al mentor las habilidades y herramientas que necesitará para desempeñar correctamente su papel en la relación de Mentoring. Se pretende así que el futuro mentor pueda elegir entre aplicar, a su papel de guía, su propio conocimiento o el de su tutelado. Dicho de otro modo, se le da al futuro mentor la opción de trabajar a partir de su propio punto de vista o del de su pupilo. Este proceso de formación no tiene una duración determinada aunque la mayoría suelen durar entre tres y seis meses, en función de los progresos conseguidos por el aspirante a mentor.

-Coordinador: Esta figura es exclusiva de este tipo de mentoring y es el encargado de la definición del proceso su implantación, dar apoyo tanto al mentor como al tutelado y controlar el cumplimiento de los objetivos así como evaluar los resultados (Soler, 2003). En esta relación de mentoring no son ni mentor ni tutelado los que se buscan el uno al otro, sino que corresponde a este coordinador formar dichas parejas. Por último, destacar que este coordinador (cuando hablamos del mentoring en las

² *El Mentor Formal* <<<http://www.neocursos.com/mentor-formal/>>> [Consulta el 12 de Marzo]

³ *“El Mentor Formal”* <<<http://www.neocursos.com/mentor-formal/>>> [Consulta 21 de Diciembre]

organizaciones empresariales) suele ser nombrado por el departamento de Recursos Humanos.

De todo lo visto en relación a esta última tipología del Mentoring, podemos deducir que el mentoring formal es el más adecuado para ser aplicado en el mundo de la empresa, dado la importancia que se otorga en este tipo de mentoring al establecimiento de unos objetivos concretos, así como a su evaluación. Es aquí donde surgiría el Coaching Organizacional como una subcategoría o desarrollo de este tipo de Mentoring ya que éste se centra más en conseguir objetivos, pero en el ámbito de un determinado puesto de trabajo o para una tarea concreta (esto lo trataré en el apartado siguiente). La relación de Mentoring en esta categoría podría representarse de la siguiente forma:



Fuente: SOLER, María Rosa: *Mentoring: Estrategia de Recursos Humanos*.

Página 43

Con objeto de sintetizar todo lo visto en este apartado la tabla siguiente recoge las principales características de cada una de estas tipologías de Mentoring:

TABLA 3.1: TIPOLOGIAS DEL MENTORING

Tipos/Caracteres	Intervinientes	Relación entre las partes	Duración	Formación previa	Flujo de información
Situacional	Mentor tutelado y	Mentor: Mayor experiencia	Un momento puntual	Dependiendo de las circunstancias	Unidireccional
Informal	Mentor tutelado y	Mentor: Mayor experiencia	Periodos cortos, largos o permanente	No	Unidireccional
Formal	Mentor, tutelado y coordinador	Mentor: Mayor experiencia	Periodos largos o permanente	Si	Unidireccional
De Igual a Igual	Mentor tutelado y	Misma Experiencia entre ambos por ello la posición de Mentor va alternándose	Permanente	No	Bidireccional
Múltiple	Grupo de mentores y Grupo de tutelados	Mentores: Mayor experiencia	Periodos cortos, largos o permanente	Dependiendo de las circunstancias	Unidireccional

Fuente: Elaboración propia.

De las tipologías vistas en este apartado, para el propósito de este trabajo la que más nos interesa es el Mentoring Formal como punto de partida del Coaching en la empresa.

4 EL COACHING EN LA EMPRESA: COACHING ORGANIZACIONAL.

4.1 Definición, caracteres y diferenciación.

4.1.1 Definición y diferenciación respecto al Mentoring.

Tal y como se deduce de los apartados anteriores el Coaching, aunque es una tendencia distinta del Mentoring que tiene su origen en él, al ser una sub-rama más concreta del Mentoring que se centra en el ámbito profesional. Dicho de otro modo, el alcance del Mentoring es mucho más grande que el del Coaching, que en sí se deriva de uno de los tipos de Mentoring, el Mentoring Formal. Haciendo la relación a la inversa se podría decir que todo mentor podría ser un coach pero no todo coach podría ser un mentor.”

Aunque el Coaching derive del Mentoring Formal, es distinto de él ya que, aunque ambos se centran en la consecución de unos objetivos concretos en el ámbito empresarial, existe una gran diferencia en cuanto al alcance de cada uno de ellos. El Mentoring se centra en el desarrollo y consecución de objetivos con respecto a la totalidad de la carrera profesional y el Coaching está relacionado con la consecución de objetivos en un puesto de trabajo en concreto o en una organización concreta, buscando más que el desarrollo profesional del protegido su eficiencia en el puesto de trabajo (Harvard Business Essentials, 2005). De ahí que el Coaching se empezara a desarrollar en EEUU en el mundo deportivo, donde el coach o entrenador, como dirigente de un equipo, tiene la obligación de conseguir que sus jugadores aprovechen sus capacidades al máximo para conseguir un objetivo: ganar los partidos (Harvard Business Essentials, 2005).

Así podemos obtener la siguiente definición del Coaching:

“Proceso de desarrollo interactivo y no necesariamente voluntario, dirigido fundamentalmente a directivos gerentes y profesionales, para lograr una adquisición o mejora de habilidades instrumentales que supongan un aumento de su rendimiento y eficiencia dentro de la organización o equipo al que pertenecen⁴”(Harvard Business Essentials,2005, pág. 2 y 3) y (Payeras, 2004, pág. 2)

4.1.2 Características del coaching organizacional.

Partiendo de la definición de Coaching vista en el apartado anterior se pueden extraer como características principales del coaching las siguientes:

- Se trata de una relación o proceso interactivo o dinámico en la que están implicadas varias partes.
- Suele darse en el ámbito de las empresas o cualquier tipo de organización con ánimo de lucro.
- Las personas implicadas en el proceso de coaching pueden intervenir de forma voluntaria aunque en muchos casos esta intervención se impone de forma obligatoria.
- Se da la imposición de objetivos concretos a alcanzar por medio de una actividad y un uso de recursos determinados.
- Indicaciones precisas por parte del coach al coachee.⁵
- Suele haber una relación de subordinación entre el coach y el coachee.
- El coaching debe ser capaz de mejorar la eficiencia en el puesto de trabajo identificando problemas y solucionándolos de forma efectiva.
- Dado que su objetivo es la mejora de la eficiencia en el ámbito del trabajo mejorando las capacidades de los coachee así como proporcionándoles otras nuevas se trata de un proceso transformacional⁶.

⁵ Con el término Coach hago referencia al entrenador o persona que realiza el Coaching y con el término Coachee hago referencia a la persona que recibe el Coaching.

⁶ “ El Coaching un aprendizaje transaccional”<<https://www.newfieldconsulting.com/coaching-un-aprendizaje-transformacional/>>> [Consulta el 12 de Marzo]

- Su método de trabajo es la pregunta: Potencia la reflexión a través de las preguntas adecuadas.
- Tanto para la consecución de objetivos como para la resolución de los problemas se centra en el corto y el medio plazo.⁷
- La relación de Coaching suele necesitar de un proceso de varias etapas (Harvard Business Essentials, 2005).

Por último, y a modo de resumen de este primer apartado, la siguiente tabla recoge los aspectos fundamentales de Coaching Organizacional en contraposición a los de su predecesor, el Mentoring Formal

⁷ “Características del coaching eficaz” <<<http://marcaladiferencia.com/las-10-caracteristicas-del-coaching-eficaz>>> [Consulta 16 de Febrero]

TABLA 4.1: “COACHING” Y “MENTORING” PRINCIPALES DIFERENCIAS EN EL AMBITO EMPRESARIAL.

	COACHING ORGANIZACIONAL	MENTORING FORMAL
OBJETIVOS	Mejorar el rendimiento, corregir comportamientos inadecuados e impartir habilidades que el profesional necesita.	Apoyar y guiar el crecimiento personal del protegido.
INICIATIVA	El entrenador o coach dirige el aprendizaje y la instrucción	La persona que recibe las enseñanzas se encarga de su propio aprendizaje
VOLUNTARIEDAD	Aunque es esencial que el subordinado acepte el entrenamiento, no es necesariamente voluntario.	Tanto el mentor como el protegido participan de manera voluntaria.
ATENCION	Problemas inmediatos y oportunidades de aprendizaje	Desarrollo de la carrera profesional a largo plazo.
FUNCIONES	Destacan las indicaciones de lo que hay que hacer seguidas de feedback	Lo principal es escuchar proporcionar un modelo a seguir y hacer sugerencias y conexiones.
DURACION	Se concentra en necesidades a corto plazo y se aplica intermitentemente según sea necesario.	Se centra en un periodo de tiempo mayor.
RELACION	El entrenador suele ser jefe del entrenado	El mentor rara vez es el jefe del protegido, se suele insistir en la necesidad de que el mentor no pertenezca a la cadena de mando del protegido.
NATURALEZA	Aprendizaje transformacional	Aprendizaje experiencial
LOGRA	Mayor eficiencia de los empleados en sus actividades dentro de una organización.	Avance en la carrera profesional
LUGAR	Se realiza dentro de la misma empresa y en un puesto de trabajo	Puede implicar un cambio de trabajo o de organización para el tutelado

FUENTE: HARVARD BUSSINES ESSENTIALS, *Coaching y Mentoring: Como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados* Ediciones Deusto: Barcelona ,2005.Pag 85.

4.2 Tipología del coaching organizacional.

A la hora de establecer una tipología del Coaching suele haber mucha confusión y desacuerdo entre autores⁸, dado que normalmente se suele confundir el Mentoring con el Coaching, atribuyendo a éste último la tipología correspondiente al Mentoring que ya hemos visto en el apartado 3.2.

No obstante, como ya he explicado, el Coaching Organizacional es una derivación en el ámbito empresarial del Mentoring Formal, que pretende conseguir una mayor eficiencia en el trabajo para aquel que lo recibe, y por ello, su tipología está muy influida por las necesidades de aprendizaje que puede tener el entrenado en el ámbito profesional. Los tipos básicos de Coaching en la empresa serían los siguientes:

- a) Coaching Empresarial: También llamado Coaching para la mejora del desempeño. Este tipo de Coaching está ubicado dentro del proceso denominado como tecnología del desarrollo humano o HPT (por sus siglas en inglés), Se trata de una metodología que pretende la mejora continua y sostenible en tres ámbitos: el individual, el grupal y el organizacional. Es una metodología que se enfoca en el desempeño actual en la empresa y en localizar todos aquellos elementos que puedan actuar como barrera y no permiten alcanzar los objetivos esperados. Se trata, por tanto, de una metodología que se basa en la aplicación de una serie de métodos procedimientos y estrategias que pretenden determinar las oportunidades de mejora existentes en la empresa que basan en el desempeño de las personas.

En este tipo de Coaching el punto de partida es tanto un análisis de los niveles de desempeño existentes como un análisis de los requeridos para luego analizar las diferencias existentes e intentar aportar un gran rango de intervenciones para solucionar estas diferencias, analizando los resultados una vez finalizada su aplicación en la empresa.⁹

⁸ “Coaching y mentoring” <<http://gerenciaactual.blogspot.com.es/2007/06/coaching-y-mentoring.html>>> [Consulta 19 de Febrero]

b) Coaching Ejecutivo: También conocido como Coaching para el desarrollo del liderazgo (Coaching for leadership) Es un proceso o metodología de desarrollo personal que pretende mejorar la capacidad de los líderes para alcanzar sus objetivos profesionales en el contexto y las metas de la organización. Con este objetivo se realiza un análisis no solo de las actividades que realiza dicho directivo sino también de los rasgos de su personalidad, ya que esta puede afectar al desempeño de sus subordinado y al conjunto del equipo con el que trabaja.

Este tipo de Coaching, por tanto, trata, no solo de definir qué aspectos hay que mejorar concernientes al modo en que se desempeñan las tareas, sino también determinar qué aspectos de la personalidad del directivo afectan a la relación que tiene con el resto del equipo, deteriorándola, se trata por tanto de “limpiar” dichas relaciones entre el directivo y los subordinados (Payeras, 2004). Los beneficios que se pueden obtener con este tipo de coaching son: Retención de grandes talentos, mejora de la productividad, mejora del desempeño de los empleados con alto potencial, mejora de la satisfacción y mayor logro de los objetivos de la organización.¹⁰ (Villalonga, 2003).

⁹ “ *coaching para el desempeño*” <<http://ateneo-empresarial.com/coaching-para-el-desempeno-una-mirada-empresarial/>>> [Consulta el 19 de Febrero]

¹⁰ “*Coaching para el liderazgo*”<<<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=396>>> [Consulta 19 de Febrero]

TABLA 4.2: COMPARACION ENTRE LOS TIPOS DE COACHING ORGANIZACIONAL

TIPOS DE COACHING	EMPRESARIAL	EJECUTIVO
SE DIRIGE	Las organizaciones en su conjunto (Directivos, empleados y estrategias)	Directivos y líderes de proyecto
MEJORA	La realización de las tareas	La realización de las tareas y las relaciones
QUE CONSIGUE	El cumplimiento de los objetivos globales de la empresa	El cumplimiento de los objetivos de un departamento o equipo de trabajo.
VISION	Global	Centralizada y personal

FUENTE: Elaboración propia.

4.3 Rol de las personas que intervienen en la relación de Coaching.

4.3.1 Definición y características del coach o entrenador.

Para definir correctamente lo que se entiende por coach, en primer lugar hay que diferenciarlo de otra figura con la que se le suele confundir, el consultor. Pues bien, a pesar de la común confusión que hay entre ambas figuras, puede decirse que existe una diferenciación muy clara si nos centramos simplemente en la función principal que realiza cada uno, así un consultor realiza un estudio de la situación global de la empresa recopilando datos objetivos acerca de la misma (por ejemplo datos contables) para realizar un informe acerca de lo que debe cambiar en dicha empresa de cara a su rentabilidad en el mercado, pero sin

otorgar estrategias ni métodos para llevar a cabo este cambio, lo cual supone, además, que su colaboración sea puntual. Como mucho, lo que podría hacer el consultor sería asumir temporalmente algunas tareas en la empresa de cara a conseguir la máxima rentabilidad.¹¹

Por su parte, el coach lo que pretende es mejorar la efectividad de las personas en la empresa mediante un proceso continuado en el tiempo, en el que partiendo de datos tanto objetivos como subjetivos, elabora preguntas que hagan reflexionar a la persona implicada en el proceso sobre sus posibilidades de mejora, dando a demás estrategias y pautas para conseguir dicha mejora.

Partiendo de esta diferenciación podríamos establecer una definición concreta del coach o entrenador como:

“ Un partner más o menos constante en el tiempo , durante un periodo de tiempo determinado que ayuda al coachee o cliente a la consecución de sus mejores resultado profesionales analizando su interacción personal con las variables que inciden en ellos”¹²(Payeras,2004,pag 3)

Otro aspecto importante a la hora de aclarar el concepto de coach es establecer qué caracteres debe tener para poder cumplir con su función de manera correcta, Así, el buen coach debe tener las siguientes características:

- 1) Debe ser una persona formada: Más concretamente debe tener conocimientos y experiencia empresarial (Villalonga, 2003).El coach necesita tener un profundo conocimiento técnico del mercado en el que se desempeña su coachee ya que sino difícilmente entenderá la situación de la persona a la que quiere entrenar ni podrá darle pautas para mejorar, a pesar de como como ya he explicado el trabajo del coach no se centra en el asesoramiento estratégico del negocio.

¹¹ “Coaching y Consultoría” << <https://empresariados.com/que-diferencias-existen-entre-el-coaching-y-la-consultoria/>>> [Consulta el 21 de Febrero]

¹² “Que es un coach” << <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-un-coach/>>>[Consulta 21 de Febrero]

- 2) Tener experiencia en la dirección de personas y equipos de trabajo: Dado que precisamente lo que se espera de un coach es que sirva un poco de guía o que marque el camino a la persona para llegar a sus objetivos profesionales, la persona que desempeñe el rol de coach debe ser alguien con capacidades de liderazgo, que sea capaz de motivar al coachee cuando el proceso le resulte difícil. Cabe mencionar que esta cualidad no se adquiere en ningún libro, sino que requiere una cierta sensibilidad y la puesta en práctica en distintos escenarios (Cardona, 2001).
- 3) Ser capaz de transmitir lo que cada persona necesita: Uno de los aspectos que más denotan que un coach tiene la debida experiencia es que no trata de justificar su papel transmitiendo a su coachee demasiadas cosas, lo cual lejos de ayudar lo bloquea y desmotiva, sino que trata de transmitirle únicamente lo que cree que le puede ser útil en su tarea ni más ni menos. (Villalonga, 2003).
- 4) Ser un facilitador, no un sustituto, de la persona a la que entrena: Si el coach asumiera para sí algunas de las tareas o funciones de su coachee, más que un coach sería un consultor.
- 5) Tener cualidades para establecer un buen feedback: El proceso de Coaching, como también ocurría en el Mentoring, se desarrolla a través de un dialogo y un seguimiento en el que el coach debe ser capaz de hacer llegar al coachee sus propuestas de mejora, transmitir qué aspectos son más positivos o negativos dentro de la acción del coachee en la empresa, para lo cual es necesario que el coach cuente con las habilidades comunicativas necesarias.

Así mismo el coach debe ser capaz de realizar un feedback emocional con la persona a la que entrena, dado que es evidente que las emociones influyen en el desempeño profesional, se trata de que el coach ayude a su tutelado a canalizar dichas emociones y evitar que afecten negativamente a su trabajo. (Villalonga, 2003).

- 6) Ser humilde y buen escuchador: Para proporcionar feedback es imprescindible que el coach sea capaz de escuchar y prestar la atención necesaria a lo que su coachee tenga que decirle respondiendo con

humildad y, como ya hemos visto, sin dar más información de la necesaria.

- 7) Inspirar confianza: Esta es una de las características más importantes que debe tener el coach, si no la más importante, ya que si su coachee no se fía de él, difícilmente podrá hacer caso a lo que este tenga que enseñarle (Senge, 1995).

Para finalizar el apartado hay que mencionar que la tendencia actual en las empresas es que cada vez más los esfuerzos de Coaching se dediquen cada vez más a los directivos de manera que la asociación Coaching y liderazgo es cada vez más frecuente. Pero cuando decimos que se dedica a los directivos no nos referiremos solo a que a través del Coaching se forme a los directivos, sino que también ellos cada vez más asumen el papel de coach. Es por esto por lo que diversos autores han empezado a analizar de forma separada la figura del Directivo-Coach.

Si se piensa bien, esta tendencia es muy lógica, ya que las empresas hoy en día no solo buscan mano de obra sino profesionales que sean capaces de tomar decisiones por sí mismos. Hoy en día la clásica división jefe-subordinado es cada vez más difusa, todo el mundo decide, por lo que es necesario un nuevo tipo de jefe o directivo que no se limite a decir a su equipo lo que haría o dejaría de hacer en tal situación, sino que más bien marque objetivos y oriente a su equipo para alcanzarlos creando así un ambiente de aprendizaje continuado, es decir, lo que se requiere es un Directivo-Coach (Villalonga, 2003).

Ser un directivo-coach es mucho más que ser un directivo o que ser un coach ya que unifica lo bueno de ambos mundos. La siguiente tabla muestra que características de cada uno se dan en esta figura

TABLA 4.3: SER UN COACH ES MUCHO MÁS QUE SER UN DIRECTIVO.

DIRECTIVO	COACH
Controla el comportamiento	Libera el potencial
Se centra en la ejecución de la tarea	Se centra en el proceso
Resuelve problemas	Escucha y enseña a resolver los problemas
Asume la responsabilidad	Comparte la responsabilidad
Dirige a las personas	Orienta a las personas
Comunica en una sola dirección	La comunicación se produce en una doble dirección

Fuente: VILLALONGA ELORZA, Mariano, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, Fundamentos y práctica del Coaching*. Editorial Ariel, Barcelona, 2003. Pág. 204.

4.3.2 Definición y caracteres del Coachee o Tutelado.

Para finalizar este apartado cuatro queda hablar de la otra parte implicada en la relación de coach: el Coachee o tutelado.

Lo cierto es que para que el proceso de coaching funcione no solo se debe exigir unas ciertas características al coach, sino también al coachee, de lo cual se deduce que el proceso de coaching no sería útil o, como mínimo, no generaría los mismos resultados para todas las personas que lo reciban. Las

características que debe tener el coachee para beneficiarse al máximo de todo lo que puede aportar una relación de coaching son las siguientes¹³:

- 1) En primer lugar, el coachee debe ser una persona flexible, de mente abierta, sin patrones excesivamente rígidos, lo que impediría que adoptase nuevas conductas.
- 2) Debe establecer una relación de confianza y sinceridad con su coach: Ya que el compartir su sentimiento, ideas, opiniones y sensaciones de forma franca con su entrenador es lo que les permitirá realizar un feedback adecuado que ayude en el éxito del proceso.
- 3) Debe ser una persona humilde y capaz de darse cuenta de sus propias limitaciones de forma realista, ya que solo de ese modo puede estar dispuesta a realizar las mejoras que se pretenden con el coaching.
- 4) Ser una persona abierta al cambio de manera que lo acepte de manera positiva y con ilusión en lugar de con miedo.
- 5) Ser responsable y comprometido: Puesto que esto hará que pueda seguir los pasos que le marque su coach, esforzándose al máximo en ellos así como admitiendo su propia responsabilidad tanto en el éxito como el fracaso de dicho proceso de coaching.

Así, de todos estos caracteres podemos definir al Coachee como *“aquella persona mentalmente sana, que acude al coach por propia voluntad, con el objetivo de que este le ayude a mejorar en aquellos aspectos en los que, profesionalmente hablando, detecta carencias”*¹⁴

¹³ *“Existe un perfil idóneo de Coachee”* << <http://huertasconsulting.com/blog/coaching-existe-el-perfil-idoneo-del-coachee/>>>

¹⁴ *“La figura del Coachee”* <<http://queaprendemoshoy.com/la-figura-del-coachee-i/>>> [Consulta 14 de Marzo]

4.4 Fases del proceso de Coaching.

Aunque cada proceso de Coaching se adapta tanto a las necesidades particulares de la empresa que lo aplica como de aquellos que sean receptores del mismo, generalmente las relaciones de coaching en las organizaciones pasan por las siguientes fases tipo:

Primera Fase: La observación¹⁵.

Aunque el proceso de Coaching puede llevarse a cabo de distintas formas (a través de sesiones programadas, entrenamiento al momento etc...), lo que sí que es común a todos los entrenamientos es que el coach no debe empezar a hacer nada hasta no haber observado y entendido perfectamente la situación existente en la empresa con respecto a aquella persona que se pretende entrenar, es decir, el coachee. La mejor forma de lograr esto es a través de la observación directa de las actuaciones de esta persona y de cómo desarrolla su trabajo para ver cómo influye esto en el resto de sus compañeros de trabajo así como en el logro de los objetivos marcados. (Harvard Business Essentials, 2005).

Segunda Fase: Primer Contacto.

En esta segunda fase tienen lugar ya las primeras reuniones entre el coach y el coachee, en las que se debe tratar de aclarar las razones por las que la persona debe embarcarse en este proceso así como los objetivos que espera conseguir y el tiempo en el que espera conseguirlo. En esta fase, el coach intentará también averiguar el esfuerzo que la persona está dispuesta a realizar para alcanzar lo que se propone, dado que si el coach ve que no existe mucha voluntad por su parte, puede decidir que no merece la pena comenzar el proceso. Así mismo, debe dejar claro al coachee que dicho proceso de coaching le supondrá un esfuerzo personal extra.

¹⁵ “ *Fases del coaching laboral*” <<<http://coachinglaboral.blogspot.com.es/2010/11/las-4-fases-del-coaching-empresarial.htm>>> [Consulta 20 de Febrero]

Una vez cumplimentada esta fase, y con la información obtenida en la fase anterior, el coach estará en posición de realizar lo que se conoce como upwared Feedback o evaluación de 360°. Esta evaluación total la realizará a través de un cuestionario cuyas preguntas se prepararán basándose en lo averiguado en estas dos fases así como en las dimensiones, principios y valores que la empresa aprecie. Dicho cuestionario será respondido por aquellas personas cercanas al coachee que él elija, siempre y cuando puedan dar una visión objetiva, entre las cuales estaría bien que se encontrase el jefe del coachee para que éste pueda conocer la opinión de su propio jefe, este cuestionario se realiza para que estas personas desde sus distintas posiciones en la empresa den su opinión sobre la situación en la que se encuentra el coachee con respeto a aquellos objetivos que quiere alcanzar. (Elorza, 2003)

Tercera Fase: Fase de concienciación (Elorza, 2003)

Esta fase considerada como la más crítica de todo el proceso se trata de que el coach haga saber al coachee sus fortalezas, debilidades y sus posibilidades de mejora; para ello en esta fase se empiezan comentando el informe obtenido en la fase anterior. En esta fase se da una relación de counseling.

El coach debe intentar que la persona en cuestión tenga clara y asumida la siguiente lógica:

“Apertura + Autocrítica + Voluntad de Mejora = Hábito” (Elorza, 2003, pág. 78)

Se trata de hacer que el coachee se enfrente a la diferencia existente entre la valoración que él tiene de sí mismo en el ámbito laboral y la visión o valoración que tienen de él el resto de miembros de la organización. Se pretende que la propia persona visualice sus carencias o puntos débiles ya que tal y como decía Sócrates “El auto-razonamiento personal vale más que mil razonamientos ajenos”.¹⁶

Esto es realmente importante ya que sobre estas debilidades reconocidas es la base sobre la que se trabajara durante la relación de coaching.

¹⁶ “Citas celebres de autores clásicos” <<https://contraejemplo2.wordpress.com/category/citas/>> [Consulta el 17 de Mayo]

Cuarta Fase: Fase de entrenamiento (Payeras, 2004).

Una vez reconocidas estas debilidades y transmitidos por parte del coach los conocimientos necesarios a su tutelado para superarlas, se practica esto mediante el rol playing para que el coachee adquiera soltura en diversas situaciones de forma segura. Tras esto se empezarán a aplicar estas habilidades adquiridas y practicadas mediante el juego de roles a situaciones de la vida real, pero siempre siendo acompañado por el coach, para que tras esta aplicación real, él pueda proporcionar feedback a la persona.

Este proceso de pruebas y correcciones o dicho de otro modo, de ensayos y corrección de errores, continuará hasta que la persona receptora del coaching realice las tareas a la primera de forma prácticamente inconsciente. (Payeras, 2004)

Quinta Fase: Evaluación de los resultados obtenidos tras el proceso de coaching.

Esta fase se puede considerar tanto dentro de la fase de entrenamiento como por separado.

En este proceso se observan los resultados obtenidos con las técnicas aprendidas durante el entrenamiento, es la oportunidad para el coach de poder realizar un resumen de los resultados que sirva como indicador no solo del trabajo del coaching sino también de la persona a la que se entrena.

Así mismo, en esta fase se puede recabar la opinión del coachee acerca de cómo se ha sentido a lo largo del proceso, qué cree que ha cambiado, qué es lo que más le ha ayudado y qué es lo que más va a recordar de todo lo aprendido de cara a su utilización en el futuro¹⁷.

¹⁷ "Proceso de evaluación y seguimiento del coaching"

<< <http://queaprendemoshoy.com/evaluacion-y-seguimiento-de-coaching/>>>

[Consulta 21 de Febrero]

5 EJEMPLO PRÁCTICO DEL USO DE ESTA METODOLOGIA Y ANALISIS DE SUS RESULTADOS.

Desde el año 2010 el empleo del Coaching Organizacional ha aumentado un 30%, lo que es debido a que con la utilización de este método de formación las empresas consiguen aumentar su rendimiento y logran un retorno de la inversión de hasta el 70%¹⁸. Así, en este apartado analizare el ejemplo de Banesto, una entidad financiera que no solo consiguió aumentar sus resultados, sino superar una situación de quiebra inminente gracias al Coaching Ejecutivo, consiguiendo así que la entidad financiera por excelencia, el Santander, decidiera absorberlo en Mayo de 2013.

En 1993, Banesto, una de las entidades financieras más importantes de toda España, fue intervenido por el Banco de España al encontrarse al borde de la quiebra. La primera decisión del Banco de España fue apartar al equipo de gestores que habían dirigido el banco hasta ese momento, y nombrar un nuevo equipo presidido por Alfredo Sáez Abad. Junto con este nuevo presidente se incorporaron a Banesto un nuevo equipo de gestores que consiguieron equilibrar el balance financiero de Banesto. Con todo este proceso se vio la necesidad de realizar cambios de gran magnitud no solo en la gestión sino también en la organización del banco.

El primer paso fue realizar un análisis de las debilidades y fortalezas del banco, encontrándose como principales debilidades su gestión (que era lo que había dado lugar a la intervención) y como fortalezas una marca sólida y arraigada en la sociedad española, así como una amplia red de sucursales con un avanzado sistema informático.

El resultado de este análisis fue, que si bien era necesario un importante saneamiento, dadas sus fortalezas tenía muchas posibilidades de corregir la situación y seguir adelante.

Para llevar a cabo este saneamiento de la entidad se atacaron tres frentes:

¹⁸ “La utilización del coaching y el aumento del rendimiento” <<www.europapress.es/islas-canarias/noticia-empresas-utilizan-coaching-aumentan-rendimiento-consiguen-retorno-inversion-70-20110607153103.html>> [Consulta el 15 de Marzo]

1.- Corregir la morosidad y recuperar el máximo de créditos posibles, etapa que duro 2 años.

2.- Impulso comercial: Que requería un gran esfuerzo para el diseño de productos y ofertas comerciales así como para la consecución de un modelo comercial unificado.

3.- Una renovada política de RRHH que consiguiera mantener las fortalezas, como por ejemplo la confianza de los clientes en la marca.

Esta política de recursos humanos (que es en lo que nos centraremos de ahora en adelante), comenzó con una importante etapa de formación hasta ahora inexistente en la entidad.

En primer lugar dado que la plantilla estaba formada en su gran mayoría por familias cuyos miembros no necesariamente contaban con la formación necesaria para el puesto, el primer gran cambio fue incorporar jóvenes con titulación universitaria. Aun así, seguía estando presente el problema de unas bajas cifras de negocio por empleado, ya que el trabajo de los comerciales se basaba más en la atención al cliente de manera cercana y personal lo que permitía mantener clientes “de toda la vida”, pero no a la venta de nuevos productos financieros. Para solucionar esta situación se puso en marcha un ambicioso proyecto formativo y divulgativo con idea de crear una necesaria cultura de ventas y cambiar la concepción que hasta el momento se tenía de la entidad como oficina y no como punto de venta. Así en 1997 se inició un modelo de trabajo en el banco en el que toda la plantilla debía involucrarse activamente en agresivas campañas comerciales que se sucedían rápidamente, por lo que fue necesario también cambiar el modelo de liderazgo para hacerlo más acorde a la situación existente en ese momento.

El modelo de liderazgo que se aplicaba anteriormente era una modelo centralizado basado en un férrea jerarquía en la que muchas veces se oía la frase “tu no pienses solo haz lo que se te dice”, que si bien tenía como ventaja que se conseguían los objetivos, tenía como punto negativo la poca flexibilidad del sistema para adaptarse a un entorno rápidamente cambiante como era Banesto en esos momentos. Es aquí donde entro en juego el Coaching Ejecutivo como medio para superar ese antiguo modelo de liderazgo.

Así el proceso de Coaching Ejecutivo en Banesto se llevó a cabo de la siguiente manera:

Primero se llevaron a cabo una serie de actuaciones para preparar el terreno y después se desarrollaron propiamente las actividades de Coaching Ejecutivo:

Fases previas a la aplicación de Coaching:

1ª Se impulsó un proceso de reflexión en el que debía participar el mayor número de personas posibles que tuviesen responsabilidad sobre otras personas, así como que conociesen profundamente el sistema de funcionamiento de Banesto. Así, hacia mediados de 2001 estas personas se fueron reuniendo y, bajo la guía de los profesionales de la empresa Global Praxis (empresa de consultoría y Coaching), fueron definiendo los cambios que debía afrontar el modelo directivo de la entidad.

2ª Se analizaron las reflexiones y resultados extraídos de estos talleres y se creó un nuevo modelo directivo “El Modelo de Competencias de Banesto”. Este modelo se basa en una serie de competencias que deben tener los directivos de la entidad: Visión de Negocio, Orientación al cliente, Gestión de recursos, Integridad, Proactividad, Facultades de resolución de problemas, Liderazgo Trabajo en equipo, Coaching y Dirección de personal.

Cabe aquí hacer una apreciación, y es que dentro del propio proceso de coaching que se pretendía llevar a cabo entre los directivos con el objetivo de que adquirieran ciertas competencias, se incluye como competencia el que sean capaces de hacer Coaching con sus subordinados. Sería algo así como un proceso de Coaching para enseñar a los directivos a hacer Coaching. Esto enlaza con lo expuesto anteriormente respecto al Directivo – Coach.

3º Una vez seleccionada la estrategia a seguir se realizó una evaluación feedback de 360º para ver si realmente los directivos de Banesto desempeñaban algunas de estas competencias y como lo hacían. Esta evaluación comenzó en 2001 y finalizó en el primer trimestre de 2002.

4º Con posterioridad a esta evaluación feedback los miembros de Global Praxis junto con el departamento de RRHH diseñaron un proceso de tres fases para implantar el Modelo de competencias Directivas. Esas fases fueron:

- Difusión del coaching
- Elección de candidatos
- Aplicación y seguimiento.

Estas tres fases se desarrollaron en el marco de un Programa de Desarrollo Directivo dirigido por la empresa consultora Itineribus, que constaba de los siguientes cursos: Modelo de servicios y beneficios, Gestión de la información y Calidad directiva. Cada uno de los cuales pretendía desarrollar comportamientos del citado Modelo de Competencias Directivas. En este programa participaban cada vez 15 personas escogidas de entre los responsables de zona y de negocio. Es aquí donde comienza propiamente el proceso de Coaching ejecutivo.

Coaching ejecutivo en Banesto:

1ª Fase: Selección de las personas: Del análisis realizado en las fases anteriores se dedujo que los principales agentes del cambio eran los directivos responsables de zona y de negocio en la red de sucursales, pero dado que el número de estos era bastante elevado, se seleccionaron únicamente una o dos personas de cada sucursal para ser orientadas por un Coach. Estas personas debían cumplir, además, con ser personas curtidas en puestos de trabajo consolidados, y ser personas cuyos resultados laborales fueran correctos pero susceptibles de mejora.

2ª Fase: Los directivos seleccionados, así como las personas bajo su mando, fueron encuestados para determinar tanto los objetivos individuales de estos directivos, como lo que se espera de ellos por parte del resto de la organización, así como lo que sus subordinados consideran susceptible de mejora.

3ª Fase : El Coach (un profesional de la empresa global Praxis) analizo dichas encuestas y comparo los resultados con el Modelo de Competencias Directivas, mencionado anteriormente, para ver con cuales de estas competencias contaba su coachee, cuales debía mejorar y cuales debía adquirir.

4ª Fase: El Coach a través de sesiones "One to One" con su coachee, ejerció de guía para que este fuera consciente de sus fortalezas y debilidades en relación

con el Modelo de Competencias Directivas, así como para que se marcara sus propios objetivos en relación con dicho modelo.

Tras esto, coach y coachee pasaron a fijar la mejor estrategia a seguir para mejorar y alcanzar los objetivos marcados.

5ª Fase: El coachee puso en práctica lo aprendido en las sesiones. En esta fase el coach se limitó a observar lo que hacía su coachee tomando notas de sus puntos fuertes e identificando también puntos de mejora.

6ª Fase: Por último el coach y el coachee volvieron a reunirse para que el coach diera retroalimentación acerca de la puesta en práctica de las estrategias.

Tras este proceso los resultados fueron visibles:

- Los directivos empezaron a delegar más en sus subordinados, en lugar de cargarse la mayoría del trabajo a sus espaldas empezaron a trabajar con ellos como un equipo superando el modelo de rígida jerarquía del que se partía en un principio, y sustituyéndolo poco a poco por un modelo más democrático en el que ya no se trabajaba solo con órdenes directivas sino también con iniciativas que podían partir de cualquiera de los niveles de la cadena. Tanto es así que en un cuestionario que se pasó a los participantes en el proceso de coaching y a sus subordinados preguntándoles por el tipo de modelo directivo existente en la empresa en los últimos meses, el 60 por ciento respondió que un modelo democrático.

- Así mismo, se observó que la totalidad de participantes en el proceso de Coaching habían adquirido la gran mayoría de competencias que se especificaban en el Modelo de Competencias Directivas, entre ellas la de hacer Coaching, puesto que estos directivos en su intento de trabajar en equipo con sus subordinados les estaban transmitiendo las enseñanzas adquiridas, intentando ayudarles en su desarrollo laboral e intentando sacar lo mejor de ellos, escuchando sus iniciativas y potenciando sus puntos fuertes, actuando ni más ni menos que como los coach de sus subordinados. (Villalonga, 2003)

Los resultados de este primer proceso de coach ejecutivo fueron tan positivos que, por un lado, se implementó un nuevo programa de Coaching dirigido a otro grupo distinto de trabajadores en la empresa (que no ocupaban puestos

directivos), como fue el Programa de Desarrollo para Gestores Comerciales (un programa con la misma mecánica que el anteriormente mencionado pero con distintos objetivos) y, por otro lado, la empresa creó un Manual del Entrenador donde describe toda su experiencia en el Coaching, especificando todas las fases que llevo a cabo. Este manual fue colgado en la página web con idea de que cualquier persona o empresa que estuviera interesada pudiera consultarlo.

6 CONCLUSION

Tal y como se demuestra en este trabajo el Mentoring no es un medio de formación reciente, puesto que ya se empleaba en la antigua Grecia. Lo que sí es un fenómeno relativamente reciente es la derivación de esta tendencia hacia la empresa pasando por el Mentoring Formal hasta llegar al Coaching Organizacional (que en España apareció en el año 2000).

Esta tendencia Formativa ha sufrido un gran auge en los últimos años, no solo porque se ha demostrado sobradamente su efectividad a la hora de lograr aumentar la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores en su puesto de trabajo, sino también, y esto es especialmente importante en un mundo dominado por las grandes empresas y corporaciones que pugnan por adaptarse a un medio en continuo cambio, porque es una forma relativamente fácil y barata de formar a los trabajadores en aquello que necesitan para su determinado puesto de trabajo en un momento concreto. *“Las técnicas tradicionales de venta se han agotado y ya no son efectivas, el Coaching ayuda al equipo a detectar sus fortalezas y debilidades, no obstante no es una fórmula magistral sino una medicina planteada a medida del equipo”* (Jordi López, director del master sobre Coaching Ejecutivo y Empresarial de la Universitat Pompeu Fabra).

Así mismo, tal y como vemos en el trabajo, el Coaching Organizacional es, además, un claro antídoto contra ciertos riesgos psicosociales que pueden sufrir los trabajadores, como es la frustración que puede sentir un empleado con un gran potencial que no encuentra la manera de desarrollarlo al máximo y ver resultados.

Por último vemos que el Coaching Organizacional también ha influido en gran medida en la organización jerárquica de las empresas, ya que es una buena alternativa a la rígida jerarquía autocrática existente. Esta influencia se ve en aquellos casos en los que se aplica el Coaching Ejecutivo, ya que en la mayoría de estos casos, este no solo enseña a dichos ejecutivos como desarrollar todo su potencial sino que pretende conseguir también que sean mejores jefes para sus subordinados, ejerciendo de ejecutivos-coach y cediendo gran parte de sus responsabilidades y facultades de decisión en su equipo (como analice en el ejemplo de Banesto).

Es por todo esto por lo que el Coaching en el ámbito empresarial es una tendencia que ha venido para quedarse, siendo cada vez más las empresas que llevan a cabo procesos de Coaching entre su trabajadores (El 25% de las empresas más importantes estadounidenses emplean el Coaching ejecutivo)¹⁹, así como cada vez más universidades que ofrecen Másteres y otros planes de estudios orientados a preparar a futuros coach. Se trata, por tanto, de una tendencia formativa con un futuro muy prometedor que puede ofrecer no solo una nueva visión a las empresas sino también nuevas oportunidades laborales a los recién graduados, siempre y cuando se haga bien, sin dejarse llevar por modas y contratando buenos profesionales con la formación adecuada tanto para hacer Coaching como para preparar a los futuros coach.

¹⁹ “Coaching: ¿La nueva Burbuja?”
< https://elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388_923287.html > [Consulta el 18 de Abril de 2018]

7 BIBLIOGRAFIA

- MANUALES:

SOLER. M^o Rosa. (2003): *Mentoring: Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*,

HARVARD BUSSINES ESSENTIALS (2005): *Coaching y mentoring: Como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados* Ediciones Deusto: Barcelona.

VALDERRAMA, Beatriz, Concepto de Mentoring orígenes, *desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*.

PAYERAS, Joan. (2004): *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en mejorar sus resultados*. Ediciones Díaz Santos. Madrid.

VILLALONGA ELORZA, Mariano. (2003) *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, Fundamentos y práctica del Coaching*. Editorial Ariel, Barcelona.

CARDONA Pablo y otros. (2001): *Paradigmas del Liderazgo*. Editorial McGraw-Hill.

SENGE, Peter. (1995): *La quinta disciplina en la práctica*. Editorial Garnica.

- ARTICULOS

PIEDRAS MURILLO, Francisco Manuel: “*La flexibilidad y estilos directivos en los ejecutivos hoteleros españoles de Sol Meliá S.A*”. Revista Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década: III Jornadas de investigación en turismo (2010), págs. 323-336.

- CITAS DE INTERNET

“Tipos de Mentoring” <<http://mentoringml.blogspot.com.es/2007/12/tipos-de-mentoring.html> >

“Clases de mentores: Mentor formal” <<http://www.neocursos.com/mentor-formal/>>

“Aproximación al Mentoring”
<<https://es.scribd.com/document/171292450/Mentoring-y-TalentoPro>>

“Tipos de coaching”<<https://coachingorganizacional.wikispaces.com/Tipos+de+coaching>>

“Coaching y Mentoring”
<<http://gerenciaactual.blogspot.com.es/2007/06/coaching-y-mentoring.html>>

“Coaching para el liderazgo”<<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=396>>

“coaching para el desempeño” <<http://ateneo-empresarial.com/coaching-para-el-desempeno-una-mirada-empresarial/>>

“Fases del coaching laboral”
<<http://coachinglaboral.blogspot.com.es/2010/11/las-4-fases-del-coaching-empresarial.htm> >

“Manual de Coaching”
<<http://www.coachinternacional.org/resources/Manual%20de%20coaching.pdf>>

[Consulta 20 de Febrero]

“Proceso de evaluación y seguimiento del coaching”
<<http://queaprendemoshoy.com/evaluacion-y-seguimiento-de-coaching/>>

“Coaching y Consultoría” <<https://empresariados.com/que-diferencias-existen-entre-el-coaching-y-la-consultoria/>>

“Que es un coach” < <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-un-coach/>>

“El Coaching un aprendizaje transaccional” <<https://www.newfieldconsulting.com/coaching-un-aprendizaje-transformacional/>>

“La utilización del coaching y el aumento del rendimiento”
<[ww.europapress.es/islas-canarias/noticia-empresas-utilizan-coaching-aumentan-rendimiento-consiguen-retorno-inversion-70-20110607153103.html](http://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-empresas-utilizan-coaching-aumentan-rendimiento-consiguen-retorno-inversion-70-20110607153103.html)>

“Casos de éxito: Coaching Nestlé España”
<<https://www.escuelacoaching.com/empresas/casos-de-exito-coaching-en-nestle-espana/129>>

“Desarrollo profesional” < <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/desarrollo-profesional>>

“Ejemplos de cómo el coaching transforma la cultura empresarial”
<<http://portaldelcoaching.com/coaching/coaching-ejecutivo/>>

“Coaching: ¿La nueva Burbuja?”
<https://elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388_923287.htm>
[Consulta el 18 de Abril de 2018]

“Citas celebres de autores clásicos”
<<https://contraejemplo2.wordpress.com/category/citas/>> [Consulta el 17 de Mayo]



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Derecho y Administración
de empresas.**

**COACHING Y MENTORING:
LAS NUEVAS TENDENCIAS DE
FORMACION DEL SIGLO XXI**

Presentado por:

Miriam de la Hoz Casero

Tutelado por:

M^a Isabel Prieto Pastor

Valladolid, 07 de Mayo de 2018.

