



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

El Coaching en la Empresa

Presentado por Laura Nieto Vivas

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, junio 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

Bloque I:

Justificación, objetivos y metodología del trabajo 3

Bloque II:

1. INTRODUCCIÓN AL COACHING	5
1.1. ORIGEN Y CONCEPTO DEL COACHING	5
1.2. DIFERENCIA CON OTRAS DISCIPLINAS	9
1.3. ELEMENTOS DE UN PROCESO DE COACHING	12
1.3.1. <i>El Coach</i>	13
1.3.2. <i>El Coachee</i>	13
1.3.3. <i>El cliente y el contrato</i>	14
1.3.4. <i>La Sesión de Coaching</i>	15
1.3.5. <i>El método socrático y la mayéutica</i>	15
1.3.6. <i>Herramientas</i>	16
1.4. TIPOS DE COACHING.....	17
1.5. NORMATIVA DEL COACHING.....	19
2. EL COACHING EN LA EMPRESA.....	20
2.1. COACHING EJECUTIVO	20
2.1.1. <i>Concepto y justificación</i>	20
2.1.2. <i>Objeto del coaching ejecutivo</i>	20
2.2. COACHING EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL	21
2.2.1. <i>Concepto y justificación</i>	21
2.2.2. <i>Objeto del coaching empresarial</i>	22
2.2.3. <i>Nuevo estilo de Liderazgo</i>	23
2.3. BENEFICIOS DEL COACHING EN EL ENTORNO LABORAL.....	24
3. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL COACHING	26
3.1. METODOLOGÍA DE UN PROCESO DE COACHING	26
3.1.1 <i>Metodología de trabajo del coaching ejecutivo</i>	26
3.1.2. <i>Metodología de coaching empresarial</i>	28
3.2. CASOS REALES: ENTREVISTAS	31
3.3. DATOS DEL COACHING EN ESPAÑA 2019	35

Bloque III: Conclusiones y reflexiones.....39

Bloque IV: Bibliografía.....41

Bloque V: ANEXOS.....43

BLOQUE I:

Justificación del trabajo, objetivos y metodología:

Coaching, éxito, liderazgo, motivación... son términos muy de moda, no sólo en el terreno profesional y empresarial, donde últimamente son innumerables los artículos y libros que incorporan estas palabras en sus títulos, sino que se usan en todos los ámbitos de nuestra vida.

Surgen coach constantemente, dan charlas, conferencias, crean multitud de páginas web... parecen tener el secreto del éxito para las empresas, pero ¿qué hay detrás de esa profesión?, ¿Es realmente un servicio profesional necesario para la empresa?, ¿Qué beneficios reales tiene la aplicación del coaching para las compañías?

La razón que me ha llevado a la elección de este tema de trabajo es que estoy personalmente inmersa en él. Y me pregunto: ¿Cuál es la razón del auge de esta profesión?, ¿Qué dificultades se están encontrando las empresas y los ejecutivos en su trabajo que hacen necesario acudir a aplicar coaching en sus organizaciones? ¿Es el coaching una moda pasajera, o es una necesidad real hoy en día y ha venido para quedarse?

El objetivo de este trabajo es conocer cómo se aplica el coaching en la empresa y qué repercusiones tiene. Para llegar a esta meta, los objetivos serán:

- Delimitar el concepto de coaching.
- Diferenciar el coaching de otros conceptos aproximados.
- Analizar los elementos que intervienen y el proceso.
- Estudiar cómo se aplica el coaching en la empresa.
- Delimitar los beneficios del coaching para la empresa y para los empleados.
- Analizar un estudio empírico del sector publicado por una de las asociaciones de profesionales que hay en España.

La metodología seguida ha incluido un estudio teórico, siguiendo a diversos autores, a los que citaré siguiendo las normas APA y una aportación empírica, mediante entrevistas dirigidas a distintos profesionales y una persona que ha recibido procesos de coaching ejecutivo, con el objetivo de conocer su visión del coaching en la empresa.

Para ello he dividido el trabajo en tres bloques:

- I. Este primer bloque introductorio.
- II. Un bloque de fundamentos teóricos y análisis empírico del sector, que a su vez he desarrollado en tres capítulos: Introducción al coaching, El coaching en la empresa y Aplicación práctica en las organizaciones.
- III. En el tercer bloque expondré mis conclusiones sobre el tema.

En el segundo bloque comenzaré con los fundamentos teóricos, haré una primera aproximación a lo que es el coaching, hablaré de los inicios, definiciones (no hay una única definición de este concepto), diferencias con otras disciplinas que a menudo se confunden con el coaching, explicaré lo que es y qué elementos intervienen en un proceso de coaching, clases de coaching y por último qué normativa actual rige a los profesionales de este sector.

En el segundo capítulo entraré de lleno a analizar cómo se aplica el coaching en la empresa, distinguiendo dos tipos de coaching, el coaching ejecutivo, entendido como un proceso individual y contratado por una persona con un objetivo de mejora en lo laboral y el coaching empresarial, el coaching como estilo gerencial y como modelo de liderazgo, integrado a todos los niveles de la empresa. Veremos cómo la velocidad del cambio en las organizaciones hace necesaria la tendencia hacia este modelo estratégico para garantizar la supervivencia de las empresas que quieren optimizar sus recursos y retener el talento, y todos los beneficios que el coaching aporta tanto a la empresa como a los empleados.

En el tercer capítulo he desarrollado dos metodologías propias para aplicar el coaching tanto en procesos de coaching ejecutivo como en coaching empresarial. Para completarlo presentaré unas entrevistas de opinión de dos coach expertos en este tipo de procesos que me darán su visión y analizaré un caso real de una ejecutiva que acudió al coaching para mejorar la gestión de su empresa. Además, analizaré un interesante estudio empírico realizado acerca del sector y los profesionales del coaching.

Por último, en el tercer bloque, expondré mis conclusiones del trabajo, esperando haber justificado a lo largo del mismo la necesidad de que las empresas apliquen coaching y haber alcanzado los objetivos propuestos del propio TFG.

Como anexos adjuntos:

- I. Modelo de contrato de coaching.
- II. Resumen datos de asociaciones coaching.

BLOQUE II

1. INTRODUCCIÓN AL COACHING

1.1. Origen y concepto del coaching

La necesidad de ayuda para el desarrollo personal y para el desarrollo empresarial, seguramente haya existido siempre.

El origen de los términos “coaching ejecutivo” y “coaching empresarial” se remonta a los programas de desarrollo de liderazgo de la década de 1980, mientras que el coaching personal es un derivado de los programas de educación desarrollados en Nueva York en la década de 1960. (Zeus y Skiffington, 2002, p.4)

Hay otros autores que sitúan los primeros coach mucho antes, quizás con otros nombres, pero con la misma finalidad, apoyar a las personas en la consecución de sus metas y objetivos. Aquí se podría nombrar a Sócrates, Baltasar Gracián, Maquiavelo o Shun Tzu. (Yuste, 2016)

En cualquier caso, podemos determinar que la práctica del coaching lleva muchos años aplicándose, aunque puede que se haya conocido por otros términos. Entonces, ¿por qué tiene ahora su auge bajo este nombre?, ¿Qué ha pasado para que algo que lleva siendo conocido tantos años ahora se considere imprescindible en la vida y en la empresa?

La gran velocidad a la que se producen los cambios en el entorno empresarial, la necesidad de afrontarlos y prevenirlos, y las exigencias de los mercados hacen que las empresas acudan a solicitar ayuda externa. El coaching se puede aplicar en toda clase de sectores y para todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño. (Zeus y Skiffington, 2002)

El coaching empresarial se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del cliente, aumento de productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. (...) Cada vez es mayor el número de participantes en el juego empresarial que reconoce la necesidad de contar con la colaboración de un coach que le ayude a adquirir, conservar y actualizar sus técnicas y competencias. (Zeus y Skiffington, 2002, p.34)

Concepto:

Al igual que sucede con el origen, en el que no se determina una fecha concreta, con la definición en función del autor, de la corriente que estudie, del tipo de coaching en el que se base, se considera una definición u otra.

Etimológicamente, aunque el término inglés **Coaching** procede del verbo “to coach”, que usualmente significa “entrenar”, “acompañar” o

“*motivar*” en un contexto sobre todo deportivo, la palabra coach en realidad surge etimológicamente del francés **coche** (...) que, en el siglo XVI, era un gran vehículo tirado por caballos para el transporte de viajeros y conducido por un postillón o cochero, que era una persona que acompañaba a los pasajeros de un punto a otro, lo que recuerda el aspecto de “timonel” o “*guía*” que a veces reviste la tarea de *coach*. En la Antigüedad, el cochero era también el que estaba al lado del príncipe y se encargaba de conducir el carro durante la batalla. (...) El término de “acompañamiento” es probablemente el que más satisfactorio. (Angel y Amar, 2007, p.18)

Recojo las que me parecen más relevantes y subrayado en cada una lo que destaco:

1 _ La Asociación Española de Coaching (ASESCO), muestra en su web varias formas de definir el Coaching, que resume muy bien todas sus facetas:

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.**

En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza.

Es el arte para que las personas consigan **lo mejor de sí mismas** en todo aquello que deseen. Es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.

Otra forma de definir al coaching es como de una alianza entre Coach y cliente, es un acuerdo entre las partes, donde se **establecen los objetivos** a alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el “asistido” va alcanzando.

El coaching es mucho más que una **herramienta para la gestión**, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta de gran utilidad en la gestión de empresas y una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales.

También podemos definirlo como una profesión que consiste en **acompañar** a personas o grupos en la misión de alcanzar sus objetivos, y más a largo plazo, al éxito en su evolución personal, profesional y corporativa.

2_ Timothy Gallwey, (1938) escritor y “padre del Coaching moderno” lo define así: “El coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles.” (Withmore, 2011, p.20)

3_ Por último, quiero extraer esta definición del libro “Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas” de John Withmore (1937-2017), discípulo de Gallwey y considerado otro “padre” del Coaching moderno:

El Coaching **ayuda a los demás a aprender**, en lugar de simplemente enseñar o dar órdenes. Al fin y al cabo, ¿cómo aprendemos a caminar? ¿Nos *enseñan* nuestras madres? En absoluto. Todos nacemos con una capacidad innata y natural de aprendizaje. Nos parecemos más a la semilla de un árbol, una bellota, por ejemplo, en el sentido de que escondemos en nuestro interior el potencial necesario para convertirnos en un roble magnífico. Necesitamos alimento, aliento y luz para crecer, pero el roble se encuentra en nuestro interior desde el principio.

El Coaching es un método pensado para mejorar el rendimiento en cualquier ámbito (en el deporte, en el trabajo, en la escuela, en lo personal, etc.) y se basa en la relación que se establece entre un coach y un discípulo (o “coachee”). El coaching se puede utilizar de una forma muy estructurada (estableciendo un calendario de sesiones) o de manera informal (por ejemplo, durante las breves interacciones cotidianas que se dan entre un gerente y sus empleados). En cualquiera de los casos, siempre se basa en el **diálogo** y en las **preguntas** que plantea el coach a su discípulo. (Whitmore, 2011)

Como podemos ver, cada una de ellas hace énfasis en algún aspecto concreto, lo que está relativamente justificado puesto que en definitiva su aplicación es siempre a medida, cada proceso es diferente del anterior. En muchos casos requiere inventiva, perspicacia, análisis e intuición por parte del coach.

Podríamos resumir que el coaching es todo lo que ocurre entre un estado actual de una persona y un estado deseado.



Figura 1. Elaboración propia.

Si observamos, podemos extraer elementos comunes en todas las definiciones, que aparecen de forma explícita o implícita. Estos elementos serían las características de un proceso de coaching:

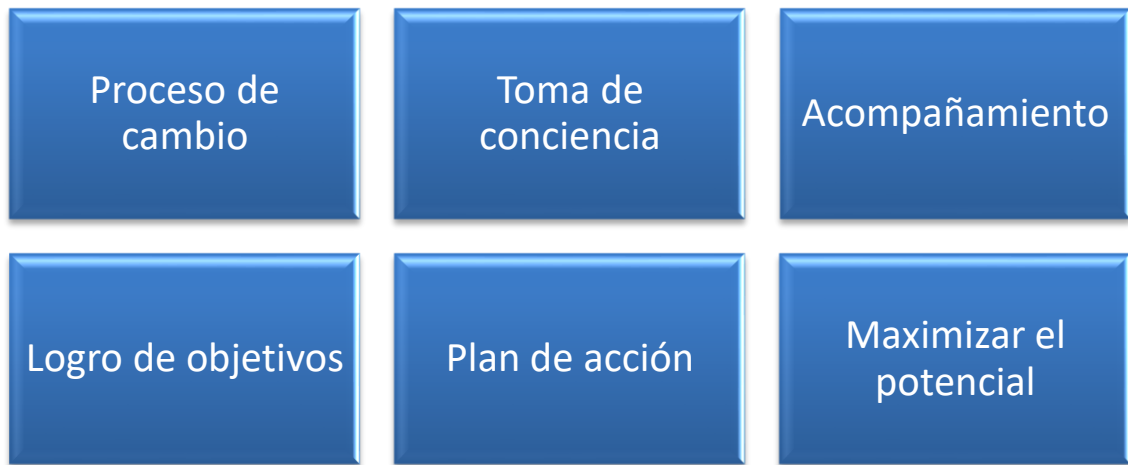


Figura 2. Elaboración propia.

Los procesos de coaching deben seguir unos principios básicos, tal y como refleja la Asociación de Coaching Ejecutivo y Organizativo en su código ético (se explica en profundidad en el epígrafe 1.6) y que define de la siguiente manera:

- **Confianza:** Seguridad o esperanza firme que alguien tiene en alguien o algo.
- **Respeto:** Consideración o reconocimiento de una persona o cosa.
- **Compromiso:** Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato.
- **Profesionalidad:** Cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación.

1.2. Diferencia con otras disciplinas

Hay varias disciplinas que a menudo se confunden o asemejan con el Coaching. Basándome en la distinción que hace el libro “*Guía completa de coaching en el trabajo*”, a continuación, veremos las diferencias y similitudes entre ellas.

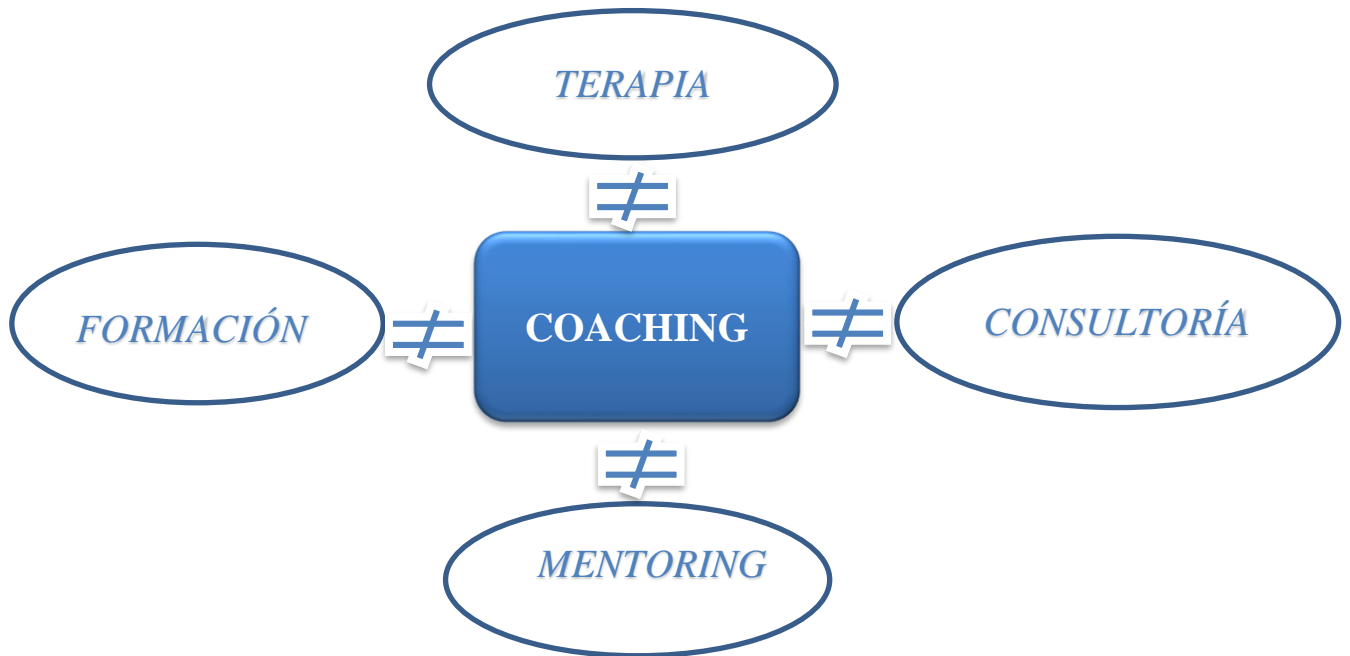


Figura 3. Elaboración propia.

➤ **Coaching y Terapia:**

Aunque las raíces del Coaching proceden de la psicología, podemos decir que el Coaching es terapéutico, pero no se trata de una terapia. A continuación, se muestran diferencias entre Coaching y terapia:

Coaching	Terapia
No atiende patologías ni enfermedades	Si atiende patologías y enfermedades
Clientes	Pacientes
Las personas acuden para alcanzar metas y objetivos	Las personas acuden para profundizar en temas que les preocupan
Se trabaja mirando al futuro	Se suele trabajar sobre el pasado
Analiza el ¿Para Qué?	Analiza el ¿Por qué?
Se centra en lo que deseas	Se centra en lo que te pasó
Puede durar unas 6 u 8 sesiones	Puede durar años

Tabla 1. Creación propia basada en el libro “*Guía completa de coaching en el trabajo*”.

➤ **Coaching y Consultoría:**

Cada vez es mayor el número de consultores que incorporan el Coaching a sus servicios. Las similitudes y diferencias entre las dos funciones son las siguientes:

Similitudes:

- _ Ambas apoyan el cambio organizativo.
- _ Ambas ayudan a la solución de problemas, establecen objetivos y diseñan un plan de acción.
- _ Ambas pueden diseñar y organizar cursos prácticos y trabajar con equipos.

Diferencias:

Coaching	Consultoría
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en buscar la solución 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en buscar las causas que subyacen debajo del problema
<ul style="list-style-type: none"> • Es proactivo, pretende identificar y evitar problemas antes de que se presenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Es reactivo, explora problemas y conductas pasadas
<ul style="list-style-type: none"> • El coach no tiene por qué ser un experto en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen ser expertos en el sector o tipo de empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios suelen girar en torno a relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios se suelen basar en información
<ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas las genera la persona, no el coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consultores ofrecen las respuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede centrar en aspectos profesionales y personales, en las necesidades, valores y objetivos del individuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en aspectos profesionales y a menudo prescriben soluciones “enlatadas” o “comerciales”

Tabla 2. Creación propia basada en el libro “Guía completa de coaching en el trabajo”.

➤ **Coaching y Formación:**

En muchos casos, sobre todo en cuando el coaching se aplica en el entorno ejecutivo, los procesos conllevan un periodo de formación (en habilidades de liderazgo, comunicación o motivación principalmente)

Las diferencias entre coaching y formación son:

Coaching	Formación
<ul style="list-style-type: none"> • Potencia la motivación intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio procede del exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Incluye feedback y aprendizaje continuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente no incluye feedback
<ul style="list-style-type: none"> • Pretende generar un cambio de conducta sostenido 	<ul style="list-style-type: none"> • No suele provocar cambios importantes en el pensamiento y la acción de la persona

Tabla 3. Creación propia basada en el libro “Guía completa de coaching en el trabajo”.

➤ **Coaching y Mentoring:**

El mentoring es otra disciplina que, a menudo, suele confundirse con el coaching. Tradicionalmente, el mentoring era una relación jerárquica en la que alguien de mayor edad y más erudito transmitía su sabiduría, conocimientos y consejos a alguien más joven, enérgico y dinámico, pero menos experto. Las similitudes y diferencias entre las dos son:

Similitudes:

- _ Ambos potencian la proyección del individuo.
- _ Ambos apoyan sin quitar responsabilidades al individuo.
- _ Ambos se centran en el aprendizaje y el desarrollo para mejorar las técnicas y competencias.
- _ Ambos estimulan el crecimiento personal para desarrollar nuevas capacidades.
- _ Ambos pueden hacer las veces de orientación profesional para revisar los objetivos laborales e identificar los valores, la visión y los puntos fuertes en el trabajo.

Diferencias:

Coaching	Mentoring
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sobre un futuro basado en las propias posibilidades del individuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sobre un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero
<ul style="list-style-type: none"> • El coach no tiene por qué ser experto 	<ul style="list-style-type: none"> • Los mentores son expertos en su materia (gestión empresarial, cultura organizativa, políticas...)
<ul style="list-style-type: none"> • El coach evoca las respuestas de la persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Da consejos y opiniones
<ul style="list-style-type: none"> • Explora y desarrolla valores y visión del individuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite e inculca normas y valores de la profesión/organización
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede dirigir a todos los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se suele dirigir sólo a personas con alto potencial
<ul style="list-style-type: none"> • La duración no suele ser de más de 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • La duración suele ser de año y medio a dos años

Tabla 4. Creación propia basada en el libro “Guía completa de coaching en el trabajo”.

Concluyendo, aunque estas disciplinas están relacionadas y algunas de ellas tienen similitudes con el coaching, cada una tiene su campo de actuación y no deben confundirse con el coaching.

1.3. Elementos de un proceso de Coaching

En un proceso de coaching individual intervienen los siguientes elementos:

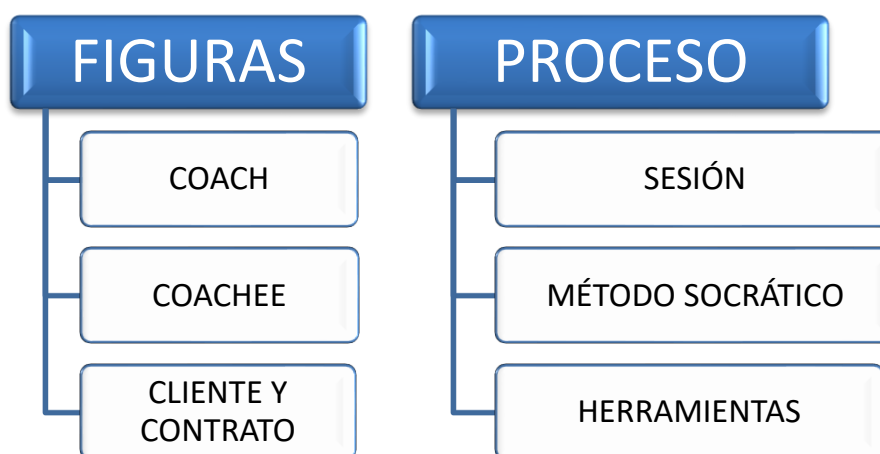


Figura 4. Elaboración propia.

1.3.1. El Coach

El coach es la persona o profesional que nos ayuda a encontrar el camino, a eliminar obstáculos y a sacar el mejor partido a nuestras. Es aquél que dinamiza y acompaña en su aprendizaje al cliente. El trabajo del coach es estimular a la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos. No hay una traducción de la palabra coach al castellano que defina completamente lo que es un coach. (2016, *Coaching Ejecutivo* [PDF] www.eneb.es/masters-y-posgrados/)¹.

Su trabajo se basa en cinco preceptos:



Figura 5. Elaboración propia.

“No es un maestro, ni un consultor, ni un instructor, ni alguien encargado de resolver un problema, ni siquiera un experto” (Withmore,2011, p. 51).

El coach debe tener una formación específica en coaching y experiencia suficiente para desarrollar su actividad. La profesión de coach es bastante novedosa, actualmente no hay una formación oficial en forma de carrera universitaria, ni colegio oficial de profesionales. Existen multitud de cursos posgrado, máster... impartidos por empresas tanto privadas como públicas, que en algunos casos se acompañan de certificados en cuanto a número de horas de formación y prácticas necesarias para que, otras organizaciones privadas, den la acreditación de ser coach profesional.

En este caso hablamos a nivel nacional de la Asociación Española de Coaching (ASESCO) y de la Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo (AECOP), dos asociaciones de coaching que acreditan de alguna manera que los coach que están certificados tienen un mínimo de experiencia y cumplen estrictamente un código ético y deontológico en el que se habla, entre otras cosas, de la confidencialidad del proceso, de manera que pueden ser incluso sancionados en caso de no hacerlo. (Lo veremos más adelante en el apartado de normativa 1.5)

1.3.2. El Coachee

Es la persona con la que se realiza el proceso de coaching. Es una persona que tiene interés por mejorar, es una persona mentalmente sana, ya

¹ Material del Máster en coaching, inteligencia emocional y programación neurolingüística de la Escuela de negocios europea de Barcelona: <https://eneb.es/masters-y-posgrados/master-en-coaching-inteligencia-emocional-y-pnl/>

que el coaching no puede tratar patologías, traumas, depresiones, adicciones, etc. El coachee define la meta del proceso, y el coach le apoya a conseguir su objetivo. El coaching parte de la premisa de que todos tenemos los recursos suficientes para conseguir nuestros objetivos y superar situaciones, pero en algunas ocasiones necesitamos que alguien nos los muestre, este sería el papel del coach.

Hay que señalar aquí que, aunque el coachee es siempre la persona que recibe el proceso, no siempre es quién lo contrata. Es decir, no siempre coincide con la figura del cliente, ya que en muchos casos (sobre todo en el ámbito empresarial) el cliente es la empresa.

1.3.3. El cliente

El cliente es la persona con la que se firma el contrato de coaching (Anexo I). A veces puede coincidir con la figura del coachee, pero otras veces, como ya he mencionado, no tiene por qué ser así.

Cuando es la empresa la que firma el contrato de proceso de coaching para que un empleado reciba dicho proceso se habla de contrato triangular, que es una particularidad del coaching empresarial. En este caso en el proceso de coaching se producen 3 relaciones:

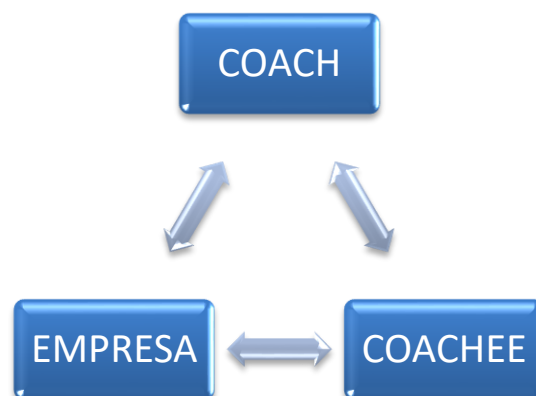


Figura 6. Elaboración propia.

En este caso surge un problema para el coach, y es el peligro de romper con uno de los principales pilares del coaching, la confidencialidad del proceso, factor imprescindible para que el proceso fluya de manera que se puedan conseguir los objetivos marcados. Aquí cada coach decide cómo actuar, en cuanto a la información que pasa a la empresa sobre el empleado que participa en el proceso de coaching.

El contrato debe incluir los objetivos deseados, el tiempo del proceso (incluyendo periodicidad, lugar de las sesiones, etc.), confidencialidad, motivos de escisión de contrato, forma de evaluación de los resultados, coste y forma de pago, así como nivel de compromiso por parte del coachee.

1.3.4. La Sesión de Coaching

Es la sesión en la que el Coach y el Coachee evalúan los avances, clarifican las dudas, planifican la estrategia a seguir y proponen sugerentes alternativas a todo lo que aparece establecido como una verdad irrefutable, de forma socrática (que vemos en el apartado siguiente). Hay que valorar que el proceso de coaching se produce más entre sesión y sesión que durante la sesión misma, es importante prestar atención a las tareas a realizar para la siguiente sesión, será material para provocar reflexiones del coachee. (Yuste, 2016, p.30).

Las sesiones de coaching pueden realizarse de manera presencial, telefónica, videollamada...y suelen tener una duración de entre 60-90 minutos. Cada proceso de coaching es distinto, pero el tiempo medio puede ser de entre tres a seis meses, unas 6 a 9 sesiones. El proceso tiene una duración, nace con un objetivo determinado y conseguido ese objetivo o cuando el coachee está encaminado hacia él, el proceso termina, esta es una de las características principales de un proceso de coaching y que lo diferencia de otras disciplinas como hemos visto anteriormente. Aunque es posible que exista un pequeño periodo de seguimiento del proceso, éste es limitado al cumplimiento del plan de acción propuesto y entonces se da por terminado en proceso de coaching.

1.3.5. El método socrático y la mayéutica

Las influencias del coaching son diversas, pero evidentemente la psicología y filosofía tienen un peso importante. Así mismo, dentro de la línea filosófica destaca una técnica usada por Sócrates que se denomina mayéutica a la que se hace referencia constantemente cuando se habla del coaching, más concretamente sobre el método que usa el coach para apoyar al coachee: en coaching no se debe asesorar ni recomendar, sino que debe ser el coachee el que llegue a sus propias conclusiones a través de la toma de conciencia. Es por esto que, en muchas ocasiones el coach hace reflexionar al coachee repitiendo simplemente lo que éste ha dicho, de manera que al hacer de “espejo” y escuchar las palabras en boca de otra persona el coachee llega a la solución. Una de las bases del coaching es que la persona adquiera los recursos y aprenda como usarlos para poder a partir de ese momento utilizarlos para superar otras situaciones. Podríamos decir que *“se le enseña a pescar en lugar de darle el pescado”*.

Sócrates (Atenas, 469 a.C. a 399 a.C.)

El método socrático se basa en la formulación de preguntas y la generación de posibles opciones, mediante las cuales el coachee toma decisiones. Esta técnica fue el método utilizado por el primer coach de la historia: Sócrates. Gracias a las preguntas que éste realizaba a sus discípulos, ellos podían alcanzar la virtud. Sócrates actuaba inicialmente como un individuo que, sabiendo mucho, aparentaba ser ignorante y preguntaba a los discípulos (...) haciendo que el propio interlocutor fuera

consciente de su propia ignorancia, que era el primer paso para aprender. (2016, *Coaching Ejecutivo*, [PDF] www.eneb.es/masters-y-posgrados/)

Después aplicaba la **mayéutica** que, mediante el diálogo con la persona, ya dispuesta a aprender, le conducía a la definición de virtud. Así, el método socrático establece que todo el mundo dispone de las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, simplemente necesita un guía para poder inspeccionar esas herramientas internas de cambio. Gracias a este guía el pupilo podrá seguir un método más organizado y más eficiente, invirtiendo menos tiempo para alcanzar los objetivos, habilidades y competencias prefijadas inicialmente. (2016, *Coaching Ejecutivo*, [PDF] www.eneb.es/masters-y-posgrados/)

1.3.6. Herramientas

El coaching es un proceso completamente personalizado, en función de la personalidad de coachee, de su situación, de su autoestima, del objetivo que pretenda conseguir... el coach utilizará una herramienta u otra, siempre adaptada a la persona.

Algunas de las herramientas que normalmente se utilizan en un proceso son la meta y las preguntas. Siguiendo a Francisco Yuste en su libro "Herramientas de coaching ejecutivo" paso a definir las:

La meta: Consiste en fijar el objetivo del proceso, en base a unos requisitos. Marcará el final del proceso, si se consigue, o en el caso de metas definidas a largo plazo, la satisfactoria orientación a conseguirla será la que determine que el proceso ha llegado a su fin. La define el coachee y debe cumplir con lo siguiente:

Medible: Debe ser cuantificable, algo que se pueda medir.

Específico: A mayor especificidad, mayor compromiso.

Tangible: Que se pueda percibir de manera clara y precisa, real.

Alcanzable: Debe ser algo que se pueda lograr, que dependa de la persona.

Las preguntas: Aunque hay varias herramientas que se pueden utilizar en las sesiones, la más importante y que nunca faltan en las sesiones del proceso son las preguntas.

Las preguntas que el coach haga al coachee le hacen tomar conciencia, que es el primer paso para el aprendizaje. Lo importante no son las respuestas que el coachee dé a esas preguntas, sino la reflexión que le obliga a hacer y en la que muchas veces encuentra la solución. "El coach no tiene las respuestas, tiene las preguntas" (Yuste, 2016, p. 145).

Hay preguntas abiertas, cerradas, semicerradas...el coach las irá usando para ir acotando (de lo general a lo particular normalmente) las respuestas, de manera que el coachee se concentre, reflexione o genere un compromiso.

Existen muchas más herramientas, algunas muy de moda como la Programación Neurolingüística² o la Inteligencia Emocional, muy complejas. Otras como el Feedback 360° o el análisis DAFO que se aplican especialmente en el entorno laboral.

1.4. Tipos de Coaching

Actualmente el coaching se puede aplicar a todas las facetas de nuestra vida, por lo que la clasificación puede ser muy extensa.

Se puede clasificar en función del objetivo que se persiga (de la meta en el proceso) de esta manera puede ser coaching personal, deportivo, vital, ejecutivo, familiar, educativo, organizacional, político, de carrera ...

Para este trabajo voy a tener en cuenta tres tipos de coaching atendiendo a su finalidad como son el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching empresarial u organizacional. En la realidad es muy difícil separar los tres, ya que cuestiones de la vida privada inciden en el coaching empresarial y ejecutivo y viceversa.

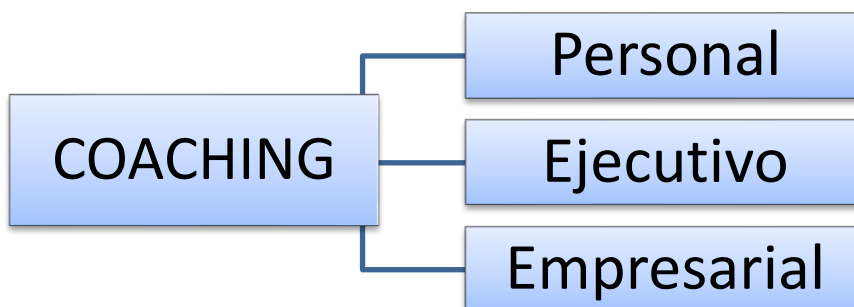


Figura 7. Elaboración propia.

Coaching Personal:

El Coaching Personal históricamente es el primero de los tres tipos. Se desarrolló en Nueva York en la década de 1960 y fue introducido por los doctores Winthrop Adkins y Sydney Rosenberg como un modelo para los programas de grupos antipobreza. Según las conclusiones a las que habían llegado en sus trabajos de investigación, la educación tradicional era inapropiada e ineficaz para adultos “desfavorecidos”, y no abordaba las barreras cognitivas y emocionales para hacer frente a la vida y el cambio. (Zeus y Skiffington, 2002, p.6)

² La **programación neurolingüística (PNL)** es un enfoque pseudocientífico de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creado por Richard Bandler y John Grinder en California, Estados Unidos, en la década de 1970.

Se trata de procesos determinados, en lo que la persona que sufre un bloqueo emocional o no sabe cómo llegar a un estado deseado. El coach le apoya para que el coachee reconozca los recursos con los que cuenta y encuentre por él mismo la solución a su problema o el camino que debe seguir para conseguir lo que quiere. Lograda la meta se termina el proceso, la persona sabe que cuenta con recursos para lograr sus objetivos y también aprende a utilizarlos, por lo que la próxima vez que se encuentre en una situación similar sabrá cómo superarla sin necesidad de acudir de nuevo a un proceso de coaching.

Hoy en día el coaching ya forma parte de nuestra vida diaria, la demanda de coaching personal crece ya que la gente ha visto los múltiples beneficios de aplicarlo en el ámbito de la familia, amigos, estudios, salud, pareja, etc.... La meta en este caso siempre es de carácter personal, no empresarial.

Coaching Ejecutivo:

La principal diferencia entre el coaching ejecutivo³ y el personal es que en el ejecutivo la meta a la que se quiere llegar es un objetivo profesional.

Según indican Zeus y Skiffington en su “Guía completa de coaching en el trabajo”, el coaching ejecutivo fue definido por primera vez en 1985 ligado a programas de formación en liderazgo, pero es a partir de finales de 1990 cuando prospera con la contratación de coaches en un número sin precedentes por parte de las compañías y organizaciones.

En la primera parte del capítulo dos del trabajo se desarrollará en profundidad el coaching ejecutivo.

Coaching Empresarial y Organizacional:

En este tipo de coaching, es la empresa la que contrata y trata de integrar el coaching en la empresa, como estilo gerencial. El objetivo va más allá de un proceso de coaching tradicional, determinado para una meta concreta, se trata de aplicar el coaching como estrategia empresarial. Supone una transformación fundamental del estilo y la cultura de gestión. Dicha transformación en la empresa debe comenzar en la más alta dirección. Supone un profundo trabajo del propósito, misión y visión de la empresa, basado en los valores de la organización.

El coaching empresarial se puede aplicar tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas empresas o autónomos, independientemente del sector en el que tengan su actividad, del número de

³ Coloquialmente se usa el término Coaching Ejecutivo para referirse a todo el coaching relacionado con el entorno laboral, pero en este trabajo yo lo voy a acotar para referirme a los procesos individuales en los que la persona (coachee) persigue una meta laboral.

empleados o ámbito territorial en el que trabajen, en cualquier caso es posible aplicar coaching en su negocio.

Más adelante, en el segundo epígrafe del capítulo dos, veremos cómo se aplica este tipo de coaching en la empresa.

1.5. Normativa del Coaching

En España actualmente no hay un colegio de profesionales de coaching. Como ya he mencionado existen dos asociaciones importantes a nivel nacional de coaches que son ADESCO y AECOP, y una a nivel internacional que vale la pena señalar, la ICF.

Estas asociaciones nacen por la necesidad de regular la profesión y garantizar al coachee un estándar mínimo de calidad, formación y experiencia. Los coaches certificados por estas asociaciones se rigen por un código ético que, aunque no es el mismo en todas las asociaciones, son similares y en el que se distinguen dos partes diferenciadas:

_ Por un lado, el código de conducta que debe seguir un Coach, destacando siempre principios como la confianza, respeto, compromiso y profesionalidad no sólo de cara a los coachees sino también a los compañeros de profesión. En cuanto a la figura del coachee, completo respeto a sus decisiones, que sea el coachee quién aporte sus propias soluciones, honestidad en cuanto a las expectativas y evolución de la persona...

_ La segunda parte se dedica a la protección del coachee facilitando un mecanismo de reclamación, en el que se intentará llegar a un acuerdo entre las partes, pero que contempla la sanción para el coach en caso de ser necesario. Este punto por un lado da seguridad al cliente, que se ve amparado en una figura mediadora a la que puede recurrir en caso de verse vulnerado, y por otro lado respaldo y reconocimiento a los coach certificados por ADESCO y AECOP.

Cuando una empresa (o un particular) ha decidido realizar un proceso de coaching, es recomendable que acuda a una de estas dos asociaciones, ya que a través de sus programas de certificación asignan diferentes niveles a los coach, en función de su formación y experiencia, para que de esta manera la empresa que los contrate tenga una garantía del servicio que va a recibir.

En función de la experiencia profesional del coach las asociaciones les dan una certificación u otra. (Anexo II)

2. EL COACHING EN LA EMPRESA

Veremos a continuación con más detalle las características de las dos grandes clasificaciones de coaching relacionados con el entorno laboral: El coaching ejecutivo y el coaching empresarial. Voy a explicar qué se puede trabajar en cada uno de ellos y los beneficios que se obtienen al aplicar coaching.

2.1. Coaching Ejecutivo

2.1.1. Concepto y justificación

Se trata de un proceso individual en el que la meta que se persigue es laboral. En este caso el coachee la figura del cliente y la del coachee suelen coincidir, puede ser el propietario de la empresa o cualquier empleado de la misma y el objetivo que busca puede ir desde mejorar alguna de sus habilidades, promocionar en su empresa o prepararse para un nuevo cargo hasta solicitar apoyo para dejar su puesto de trabajo actual y buscar otro.

El aumento del estrés relacionado con el trabajo, el miedo al fracaso ejecutivo, las exigencias por parte de las empresas, el uso de estilos de dirección autoritarios, la falta de habilidades para el desempeño del cargo, la actitud competitiva dentro del entorno laboral... son algunas de las razones que hacen que los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, soliciten apoyo a través del coaching.

Este tipo de coaching es necesario (y el más extendido), ya que estos puestos de trabajo se caracterizan por ser solitarios (su posición y su rol no les permite comunicarse abiertamente ni compartir dificultades de su situación), tienen problemas para aceptar y reconocer la necesidad de disponer de más tiempo, su aprendizaje debe ser en menor tiempo que el resto de los colaboradores, se les exige máxima eficacia...

2.1.2. Objeto del coaching ejecutivo

Según indican los resultados del último estudio sobre la profesión de coaching ejecutivo en España en 2019 publicado por la Asociación de coaching ejecutivo y organizativo (que veremos con más detalle en El tercer capítulo, epígrafe 3.3.), las ocho habilidades más demandadas en los procesos de coaching son:



Figura 8. Elaboración propia.

Otras áreas de trabajo según indica el estudio mencionado son: Gestión de equipo de trabajo, Toma de decisiones, Gestión de tiempo, Delegación., Estrés y Burnout⁴, Motivación de equipo, Rendimiento, Gestión de conflictos, Plan estratégico y Estilo de gestión (veremos los datos concretos en el apartado 3.3. Datos del coaching en España 2019).

2.2. Coaching empresarial u organizacional

2.2.1. Concepto y justificación

El coaching empresarial puede aplicarse tanto en procesos individuales como grupales, y lo que se persigue es un cambio global en la empresa. Este cambio siempre tiene que comenzar por los niveles jerárquicos más altos, e ir progresivamente implicando al resto de la plantilla. Así, la empresa o el empresario contratan el coaching y en muchas ocasiones acabarán recibiendo procesos de coaching otros empleados (el contrato triangular al que hacíamos referencia en el apartado 1.3.3.).

La velocidad de cambio del mercado, el aumento de la competencia, los efectos de la globalización, los avances tecnológicos o el alto índice de rotación de sus empleados son algunas de las razones que hacen necesario en las organizaciones un cambio profundo en la estrategia empresarial, teniendo que anticiparse a lo que viene si quieren mantenerse a flote. Hoy en día, adaptarse ya no le basta a la empresa, necesita aprender a proyectar el futuro para

⁴ Síndrome Burnout también conocido como Síndrome del trabajador quemado. Se trata de una enfermedad reconocida en 2019 por la OMS y es consecuencia de un estado de estrés prolongado vinculado al entorno laboral.

prepararse, se buscan agentes del cambio. Las organizaciones deben diferenciarse para conseguir y conservar una ventaja competitiva. Es evidente que muchas estrategias y competencias empresariales actuales son inadecuadas para adaptarse a un mercado global que cambia a la velocidad de la luz. (Zeus y Skiffington, 2002).

En definitiva, el entorno VUCA⁵: Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo, hace necesario cambiar la manera de relacionarse de la empresa y su entorno. Surgen así nuevos estilos de liderazgo, se adaptan las estructuras organizativas, la cultura evoluciona, etc. Y es aquí donde los directivos ven la necesidad y las ventajas del coaching.

2.2.2. Objeto del coaching empresarial

En los nuevos modelos de estructura organizativa las empresas tienden a disminuir los niveles jerárquicos, de manera que mejora la comunicación que se hace más fluida con la directiva y se da mayor responsabilidad a los mandos intermedios. Este modelo más plano es también en el que se apoya el coaching empresarial: el cambio de la estructura tradicional de control y órdenes debe dejar paso a la delegación de responsabilidades, creando modelos colaborativos, donde lo que se busca es el crecimiento del equipo, la visión de la empresa como un sistema, en el que todos los elementos están interrelacionados y las acciones de uno de los elementos afecta a todos.

Siguiendo a Withmore, algunas de las características de la nueva cultura empresarial en la que se apoya el coaching empresarial son:

- ✓ la jerarquía cede paso al apoyo,
- ✓ la censura a la evaluación honesta,
- ✓ las motivaciones externas son reemplazadas por la motivación interna,
- ✓ el cambio ya no es temido sino bienvenido,
- ✓ ya no es necesario satisfacer al jefe, sino complacer al cliente,
- ✓ las soluciones a corto plazo ceden paso a la planificación estratégica a largo plazo.

En el coaching empresarial siempre se trabaja con el foco en las personas, en aprovechar y desarrollar su potencial y en generar escenarios donde todos ganen, la teoría “ganar-ganar”⁶.

⁵ VUCA: Acrónimo de las palabras inglesas *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* y *Ambiguity*. Usado en los años 90 por los soldados norteamericanos para describir las características del mundo después de la Guerra Fría, ha sido posteriormente introducido en el entorno empresarial.

⁶ Esta teoría se centra en redefinir el problema o conflicto considerando a todas las partes afectadas. Y sus intereses para establecer opciones que beneficien a todas las partes.

Son los empleados y no los procesos los que contribuyen al máximo al éxito o fracaso de una organización. El potencial de cualquier compañía depende de su personal. Aun así, muchas organizaciones y empresas hacen un énfasis muy especial en el aprendizaje en relación con el cambio de procesos o sistemas, prestando una escasa atención a los estados emocionales de quienes sobreviven a los cambios. El “factor humano” suele ignorarse en innumerables compañías, lo cual redundaría en una plantilla insegura, desmoralizada, carente de visión y de entusiasmo. (Zeus y Skiffington, 2002, p.35)

2.2.3. Nuevo estilo de Liderazgo

En el entorno VUCA en el que se mueve la empresa es importante fortalecer los equipos, haciendo que se impliquen en el propósito de la empresa y de esta manera retener el talento en la organización. Esto hace necesario que cambie el estilo de liderazgo, que es una de las áreas de trabajo más demandadas en los procesos de coaching (tal y como refleja el estudio que se añade en el punto 3.3.).

Vivimos en una cultura más orientada a señalar los errores que los aciertos, y eso influye también en el entorno laboral, en el que se castigan más los errores que premiar los aciertos. Esto en la empresa tiene un “efecto cascada” tanto en los empleados como en la propia empresa, de manera que un abuso de liderar castigando los errores genera miedo, silencio, conductas reactivas en los empleados, que se ocupan más que producir, terminando por convertirse en “vegetales laborales”.

En cambio, cuando en la empresa se opta por premiar los aciertos, la recompensa como herramienta de motivación buscando el beneficio de todos, la consecuencia es un ambiente distendido, alegre y estimulante, con conductas proactivas por parte de los empleados, sin miedo al error, conductas de producción, no de ocupación, donde las personas se convierten en “animales laborales”. Estas son las diferencias entre aplicar el poder, que es otorgado por la silla, o la autoridad, que emana de la persona.

Existe una tercera opción, que da un paso más y es dotar a la empresa de un proyecto común a largo plazo de mejora continua, donde la actitud es de colaboración y de trabajo en equipo. Este proceso ha de ser evolutivo en la empresa, comenzando en el primer caso de liderazgo con base en el poder, pasando por el segundo que representa a autoridad y terminando en una visión de empresa como equipo. (Yuste, 2016)

Los líderes actuales tienen retos difíciles de afrontar, y el coaching puede ayudarles a crear un estilo de liderazgo eficaz, continuo, sostenible, ecológico, responsable y basado en las personas que conforman los equipos.

Surge entonces la figura del “**líder coach**”, un estilo de dirección efectivo cuya principal característica es su capacidad de desarrollar a los demás.

Las principales diferencias entre el jefe tradicional y el líder coach son:

Jefe	Líder Coach
<ul style="list-style-type: none"> • Inspira temor al grupo • Dice “yo” • Dirige, ordena • Busca culpable del problema • Aumenta el resentimiento • Trabajo rutinario • Ve problemas como destrucción de la empresa • La autoridad como privilegio de mando • Empuja al grupo • Existe por el poder que le da su rol • Busca el control y da órdenes • Visión individualista 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera confianza • Dice “nosotros” • Busca la cooperación • Guía • Busca corregir y enseñar la solución del problema • Promueve el entusiasmo • Trabajo interesante, original, cambiante • Ve problemas como oportunidad de crecimiento y superación • La autoridad como privilegio de servicio • Va al frente del grupo, comprometido con sus acciones • Facilita la comunicación fluida • Fomenta la delegación eficaz • Lleva a gente ordinaria a extraordinaria • Visión global de la empresa, como un sistema

Figura 9, Fuente: Creación propia basada en www.eneb.es/masters-y-posgrados/

2.3. Beneficios del Coaching en el entorno laboral

Los beneficios que ofrece el Coaching son tanto a nivel personal como empresarial. Tomando como referencia la “*Guía completa del coaching en el trabajo*” y las opiniones de los entrevistados en este trabajo, relacionamos a continuación tanto los beneficios que puede obtener el empleado como los de la organización sea cual sea el tipo de coaching que se aplique.

Beneficios para el empleado:

- ✓ Adquiere autoconocimiento de sí mismo, lo que permite a los ejecutivos convertirse en individuos más flexibles y versátiles, y ser capaces de afrontar situaciones similares en el futuro, ya que ahora saben que cuentan con los recursos necesarios y saben cómo usarlos. Esto incrementa la capacidad de afrontar y adaptarse a los cambios y transiciones.

- ✓ Mejora las relaciones personales y profesionales, ya que adquiere una nueva visión, que le hace más tolerante y empático, lo que se traduce en menos conflictos.
- ✓ Identifica y gestiona eficazmente el estrés y las emociones.
- ✓ Aumenta el espíritu colaborador frente al individualismo.
- ✓ Mejora las técnicas de comunicación, de liderazgo, empresariales, de establecimiento de objetivos, gestión del tiempo de forma más eficaz, técnicas de planificación estratégica o de delegación.
- ✓ Despierta el potencial y la creatividad, el coaching se basa en fomentar y potenciar los puntos fuertes, aquello donde se destaca.
- ✓ Mejora la conciliación de la vida profesional y personal.
- ✓ Mejora la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.

Beneficios para la empresa:

- ✓ Conseguir cambios organizativos importantes, contando con apoyo para resolver problemas de plantilla, mejora de posición en el mercado, mejora de productividad....
- ✓ Acerca a sus trabajadores y los implica en la empresa, generando desarrollo del personal, entorno colaborativo, cohesión de equipos, mejorando la calidad en el trabajo, lo que se suele traducir en un aumento de la eficiencia y productividad de los trabajadores que están más motivados.
- ✓ Fomenta la iniciativa y la responsabilidad (animar y respaldar a los directivos y demás empleados para que asuman la responsabilidad de toda la organización, no solo a de su trabajo).
- ✓ Cambio de cultura: Los principios de coaching apuntalan el estilo gerencial de la cultura de alto desempeño (situando a la empresa en una posición mejor que sus competidores en innovación, productividad de los empleados y compromiso).
- ✓ Respuestas más eficientes ante los procesos de cambio continuos a los que se enfrenta.
- ✓ Retención del talento.
- ✓ Crecimiento sostenible y de manera sólida de la empresa.
- ✓ Optimización de equipos de trabajo.

Podemos pues concluir este apartado diciendo que las empresas que aplican coaching ejecutivo y, fundamentalmente el coaching organizativo obtienen grandes beneficios a todos los niveles: en primer lugar, estos beneficios se reflejan en la vida laboral y en ocasiones también se ve afectada de manera positiva la vida personal de sus empleados, en segundo lugar y como consecuencia de una mayor productividad y motivación de los equipos, hay una repercusión positiva en la estrategia y resultados empresariales.

Veremos en el apartado 3.2 *Casos reales: entrevistas*, los beneficios que según los expertos tiene la aplicación del coaching y una empresaria nos dará su opinión al respecto sobre los beneficios que obtuvo con el coaching.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL COACHING

En este capítulo vemos cómo se aplica el coaching de manera práctica en la empresa. En primer lugar, los pasos que se siguen en los procesos de coaching tanto ejecutivo como empresarial, después las declaraciones de personas que o bien han recibido o bien imparten procesos de coaching y por último analizaré los datos que arroja un estudio del coaching en España del año 2019.

3.1. Metodología de un proceso de coaching

Basándome en todos los libros y publicaciones utilizadas para hacer este trabajo y en mis propios estudios sobre este tema y en mi experiencia trabajando como coach, he definido una metodología para aplicar el coaching en el entorno laboral, tanto en el caso de coaching ejecutivo como en el coaching empresarial.

3.1.1 Metodología de trabajo del coaching ejecutivo

Aunque cada proceso es individual y tiene sus propias características, en función de la meta que se persiga, del momento en el que se encuentre la empresa o la persona, un esquema básico de trabajo en este tipo de sesiones sería el siguiente:



Figura 10, Elaboración propia

1. Primera toma de contacto:

El coachee directamente acude al coach, por referencias, búsqueda en las asociaciones de coaching o en internet. La primera sesión es para conocerse, y saber si tanto el coach como el coachee quieren trabajar juntos. Además, en esta sesión se hace un primer planteamiento del problema o la situación y de las expectativas que el coachee tiene en el proceso, se establece el marco de acuerdos y se firma el contrato.

2. Detectar y comprender el problema:

En muchas ocasiones el problema que el coachee dice tener en el primer contacto no es el problema más importante o el que le está limitando. En muchos casos hay que esperar dos o tres sesiones para conocer realmente el problema que subyace y comprenderlo. El perfil del ejecutivo se suele caracterizar por una persona que no reconoce que necesita ayuda a la primera, ya que en su entorno algunas veces esto se percibe como un síntoma de debilidad. Una de las características del coaching es no profundizar sobre el pasado, sobre qué originó esa situación si ésta no forma parte de la solución, sino que se mira al futuro, con preguntas como: ¿cómo puedes solucionarlo? o ¿qué te impide lograr eso? Esta fase es la que suele llevar más sesiones y donde más se aplica la herramienta fundamental del coaching: las preguntas.

3. Reestructuración del problema:

Una vez que se conoce el problema real hay que ver qué opciones existen, explorarlas todas y ver las consecuencias de unas y otras. Algunas veces es necesario acudir a formación ya que en coaching ejecutivo en muchas ocasiones a la persona le falta alguna habilidad propia de un directivo o un mando con personas a su cargo. En otras ocasiones será necesario superar algunas situaciones pasadas, origen de algún freno en la actualidad.

4. Plan de acción:

El proceso de coaching no sería nada si no se establece un plan de acción lo más concreto posible, para que exista un mayor compromiso por parte del coachee. Es necesario un cambio en el comportamiento. Si algo caracteriza al coaching es poner en marcha al coachee tras la toma de conciencia del verdadero problema que tiene, que deje de preocuparse y comience a ocuparse.

5. Sesión de seguimiento:

Si es necesario se puede realizar una o dos sesiones de seguimiento cuando el objetivo no se ha alcanzado aún por ser una meta a largo plazo, en las que el coachee se siente acompañado por el coach en el comienzo de su plan de acción, pero hay que recordar que un proceso de coaching es un proceso con un final, se trata de que la persona adquiera los recursos que necesita y los aprenda a utilizar, no que tenga que acudir a un coach cada vez que se encuentre con una situación complicada.

3.1.2. Metodología de coaching empresarial

Aunque, al igual que en el caso del coaching ejecutivo, el proceso de coaching empresarial u organizacional dependerá del tipo de empresa que sea, de la situación por la que atraviese, estado de madurez en el que se encuentre o de recursos con los que cuenta se puede seguir este patrón básico como guía en cualquier proceso.



Figura 11. Elaboración propia

Los pasos a seguir en este proceso son:

- 1. Definir misión, visión, propósito de la empresa, sustentado sobre unos valores y como base a la estrategia empresarial:**

La empresa debe tener claro qué hace (misión), cómo lo hace (visión) y para qué lo hace (propósito). Definir los valores como pilares de toda su estructura y en base a todo esto planificar su estrategia empresarial, que hará a la empresa conseguir su propósito.

En algunos casos esto está claro para el empresario, en otros no y es por donde hay que empezar. Como he dicho, son los pilares de todo y deben ser sólidos.

2. Comunicar la misión, visión, valores y propósito de la compañía a toda la plantilla, con el objetivo de que se sientan implicados y parte del propósito de la empresa:

Es importante que los valores de la empresa sean comunicados y compartidos por los empleados, ya que de lo contrario se generarán multitud de conflictos de muy difícil solución. Igual de importante es que todos y cada uno de los empleados conozcan el propósito de la empresa y lo hagan suyo, ya que esto facilitará la toma de decisiones en el día a día, en función de si éstas les acercan o no a la consecución de su objetivo.

Los empleados rinden más cuando se sienten valorados y apreciados. Asegurarse de que los empleados saben lo que se espera de ellos es una de las mejores maneras de mejorar su rendimiento. Un directivo tendrá éxito si hace que los empleados se comprometan con la visión de la empresa, para ello, lo primero es clarificar esta visión y comprobar que los valores del empleado están alineados con los de la compañía. (Zeus y Skiffington, 2002)

3. Crear equipos o revisar de los que hay:

En función de la diversidad del equipo se establecen los roles de las personas. Las aptitudes, actitudes y el talento hacen que de manera natural tengamos tendencia hacia un rol u otro. Es tan fácil, y a veces tan difícil como poner a cada empleado a hacer aquello que realmente hace bien, potenciar las fortalezas de cada uno.

Además, con técnicas efectivas de delegación se genera la autonomía suficiente para que el equipo tome decisiones y se le da, como ya hemos visto, responsabilidad a cada persona.

4. Revisar técnicas de Liderazgo y otras habilidades en función de lo que cada persona persigue:

Independientemente de lo que cada empresa demande trabajar, cuando hablamos de aplicar el coaching como base en la empresa debemos revisar qué tipo de liderazgo se está ejerciendo.

Una de las herramientas de coaching es la teoría de Liderazgo situacional⁷, que se basa en aplicar un tipo de liderazgo individual a cada empleado, en función de su actitud y aptitudes, porque no es lo mismo que una persona no sepa hacer un trabajo que que no quiera hacerlo.

Se trabaja un estilo de liderazgo en el que se haga crecer a los empleados, con una delegación eficaz, fomentando la creatividad y participación de los miembros del equipo, implicación en la empresa... es la base para instaurar en la organización el coaching como modelo gerencial, pero ¿cómo se consigue esto en la práctica? Exige por parte del empresario o directivo un esfuerzo, ya que pasa por conocer las inquietudes, expectativas, fortalezas y miedos de cada

⁷ Ken Blanchard (1939), escritor y experto en management y Paul Hersey (1931-2012), consultor, crearon en 1969 y perfeccionaron después la Teoría de Liderazgo situacional.

empleado. Sólo así se podrá ejercer un Liderazgo situacional (individual a cada persona y tarea).

Se distingue entre la capacitación o preparación para realizar una tarea y la motivación o disposición a realizarla. Es un tipo de liderazgo flexible y dinámico. En el siguiente esquema se indica cómo debería actuar el líder en cada situación.

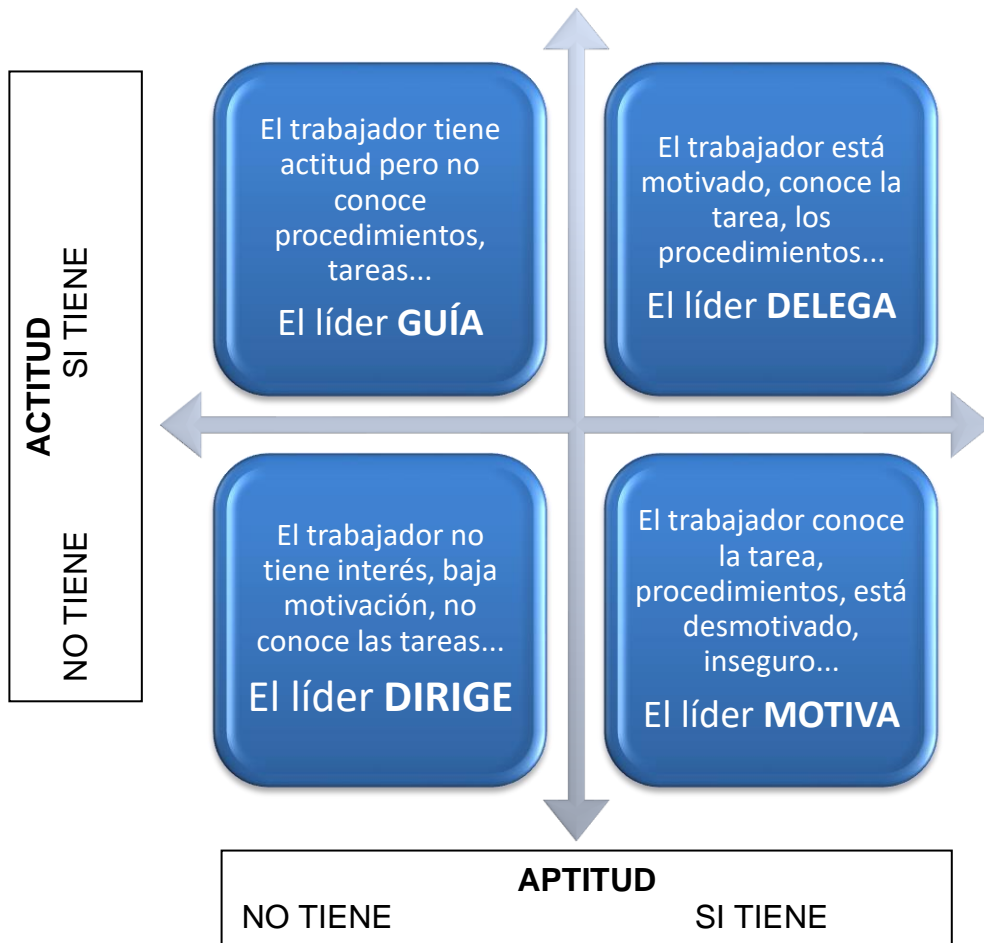


Figura 12. Creación propia basada en el libro “*Herramientas de coaching ejecutivo*”

Tomando como referencia este cuadro, la actitud que el líder debe adoptar con cada empleado es la siguiente:

- Cuando el empleado tiene buena actitud (quiere) y tiene aptitudes (sabe hacerlo) el líder DELEGA, la función en este caso es de apoyo, le da los recursos que necesita y le hace un seguimiento. Le dice lo que tiene que hacer (las tareas) pero dejándole libertad en cómo hacerlo.
- Si el trabajador tiene buena actitud, pero no tiene aún esas habilidades necesarias, la función del líder es hacer de GUIA. Le enseña, es su mentor o le facilita el acceso a la formación necesaria.
- Cuando el trabajador no tiene actitud (no quiere hacerlo) pero si cuenta con la aptitud necesaria la función de líder es devolver la motivación al

empleado, ya sea implicándole en el proyecto, dando seguridad para eliminar sus miedos, el líder MOTIVA.

- En el último caso el empleado ni quiere ni tiene las habilidades, en esta situación el líder DIRIGE. Define la tarea y controla su ejecución.

“Los mejores líderes no saben sólo un estilo de liderazgo – son expertos en varios, y tienen la flexibilidad para cambiar entre estilos como las circunstancias lo exijan.” – Daniel Goleman⁹.

3.2. Casos reales: entrevistas

He realizado tres entrevistas para este trabajo: a una empresaria que aplica el coaching en su organización y a dos coaches que trabajan de manera habitual coaching ejecutivo y empresarial. El objeto de las entrevistas es reforzar las ideas expuestas anteriormente sobre la extensión que está teniendo el coaching ejecutivo y el coaching empresarial y cómo ayuda a líderes y a empresas en el cambio para desarrollar su estrategia de crecimiento en un entorno VUCA.

1. Jezabel González Díez:

Entrevista a Jezabel González Díez, CEO de la empresa de marketing digital Vital Innova, que fundó hace 10 años. Jezabel recibió un proceso de coaching ejecutivo en 2014 y después decidió formarse en coaching para aplicarlo a su empresa como líder-coach.

P: ¿Que beneficio/s ha obtenido de sus procesos de coaching?

R: El principal beneficio es dedicar tiempo a reflexionar, pararse a pensar. Reservar tiempo en la agenda (sesiones de coaching, "deberes") que de otra forma no harías porque nos come el día a día.

Conocer herramientas que te permitan conocer a tu equipo, cuáles son sus motivaciones, saber cuál es el mejor estilo de liderazgo para cada persona y cada ocasión.

Y por supuesto, el autoconocimiento para poder avanzar en la meta de ser una buena líder.

P: ¿Por qué decidió formarse en coaching ejecutivo después de su primer proceso de coaching?

R: Soy una persona curiosa. Tras ver los resultados positivos en mi vida personal y profesional tras el primer proceso de coaching quise profundizar más y conocer las herramientas que mi coach usó conmigo. Es como si hubiese sido partícipe de un truco de magia y quería saber qué secretos había detrás de "ese truco".

⁹ Daniel Goleman (1946) es uno de los psicólogos más famosos de los últimos años, debido al best-seller internacional de su libro: Inteligencia Emocional (1995).

P: ¿Qué cambios ha habido en su rol como CEO y en su equipo después de aplicar el coaching en su empresa?

R: Mejorar mi autoconocimiento y cuál es mi meta como líder hace que busque la mejora continua en esa faceta profesional. Desde el punto de vista personal, soy capaz de conocerme mejor, gestionar mis emociones y ser empática con los miembros de mi equipo.

Dedico tiempo y esfuerzo a conocer las motivaciones de cada una de las personas que componen Vital Innova. Esto hace que el equipo esté más unido y que trabaje como un equipo y no como un grupo de personas. Todos conocemos el objetivo de la empresa y estamos alineados. Desde que aplico coaching ejecutivo en la empresa, ha mejorado sustancialmente la retención del talento.

P: A nivel global, ¿qué beneficios cree que tienen las empresas que aplican el coaching a todos sus niveles, que basan su estrategia empresarial en los principios del coaching?

R: _ Conocer los valores y el objetivo de la empresa - que el equipo esté alineado con dichos valores y objetivo (los sienta suyos).

_ Fluidez en la comunicación interna.

_ Poner a las personas en el centro de la estrategia. Mejora la calidad de vida del equipo. Se apuesta de forma natural por la conciliación. Los empleados son "más felices" y por lo tanto más productivos. Al hacerles partícipes de las decisiones aumenta su sentimiento de pertenencia.

2. Francisco Yuste Pausa:

Francisco Yuste Pausa, Coach Senior, “*de los que aprendió qué era el coaching como un oficio que te transmitían los maestros, y en la actualidad es ponente y docente de Coaching e Inteligencia Emocional*” (tal y como se presenta en su web www.franciscoyuste.es). Doctor en psicología, entre otras muchas titulaciones académicas, y autor de dos libros relacionados con el coaching. Ha sido un placer contar con su colaboración para este trabajo. Cuenta con una dilatada experiencia en el sector, y sus respuestas a mis preguntas en esta entrevista son especialmente relevantes debido a sus años de trabajo tanto en coaching personal como ejecutivo.

P: ¿Actualmente cuál es la percepción de las empresas acerca del coaching?, ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

R: Desde mi experiencia hay dos franjas de empresa: Las grandes empresas y especialmente las de ámbito multinacional, han tenido buen concepto del coaching. Lo utilizan con frecuencia tanto para dar soporte a las personas que aspiran a una promoción o acaban de promocionarse, como para resolver situaciones conflictivas dentro de un equipo de trabajo.

Las pequeñas y medianas son reacias a su utilización. En los 90 por desconocimiento, luego tímidamente fueron abriéndose a la experiencia. Si ésta ha sido favorable la han consolidado. Si no lo ha sido han sufrido un retroceso

en su utilización. Ahora noto que son más selectivas en el profesional que contratan y más concretas en los objetivos a conseguir con el proceso.

P: En su experiencia, ¿Cuál es el sector que más demanda procesos de coaching?, ¿Por qué cree que es así?

R: No lo sé. El sector en el que más me he trabajado es moda, fragancias y cosmética (Carolina Herrera, Prada, Elizabeth Arden, La Prairie, Estée Lauder...). El segundo la industria (celulosa, minería, azucarera, solares, ingeniería, calzado...). Por referencias, en mi caso.

P: ¿Cuáles son los principales beneficios que obtienen las empresas que aplican coaching?

R: Rentabilidad económica. Esta es la consecuencia final de tener miembros más eficientes en sus equipos de trabajo, motivados y dirigidos a objetivos claros.

P: ¿Cuáles son los pilares básicos que debe aplicar una organización que quiere seguir una cultura de coaching empresarial?

R: Querer crecer de manera sostenible. Las empresas con las que colaboro me eligen y las elijo por tener valores comunes. Todas ellas se han creado para dar un servicio o producto a la sociedad y obtener un beneficio económico a cambio. Lo que no sirve es cualquier producto y a cualquier precio para maximizar beneficios.

3. Pablo Villanueva Alonso

Pablo Villanueva Alonso, emprendedor y fundador de “Ecllosion Coaching”, Coach Profesional certificado por AECOP y Formador. Se dedica tanto al coaching ejecutivo como al coaching personal, autor del libro “Equipos innovadores”.

P: Actualmente, ¿cuál es la percepción de las empresas acerca del coaching?, ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

R: Actualmente siento que conviven dos corrientes. Existe la corriente optimista sobre el Coaching, que plantea que es una profesión de futuro, con posibilidades y demanda. En paralelo, existe una corriente más pesimista y derrotista sobre el maltrato que ha sufrido el coaching profesional y que lo ha convertido en una profesión en la que es difícil abrirse paso.

Fundamentalmente, y desde mi punto de vista, esta segunda visión ha sido motivado por varios fenómenos:

- Se ha desvirtuado el coaching y el rol del coach como resultado de su uso poco riguroso en programas de TV y otros medios de comunicación.
- Falta difusión sobre el Coaching. AECOP y ADESCO están trabajando en ello, pero queda aún mucho por hacer. También es necesario seguir dando

forma a un marco teórico, profesional y ético del ejercicio del Coaching. Y difundirlo mucho. Y bien. También considero indispensable comunicar la importancia de las acreditaciones profesionales en Coaching. - Algunos profesionales han vendido cursos "de siempre", llamándolos Coaching o se ha unido el apellido a Coaching a temáticas que terminan abriendo tantísimo su marco de actuación que es difícil converger en las aproximaciones. Ha habido mucho mestizaje oportunista que ha fomentado el que se perdiera la esencia del coaching en sus versiones más auténticas e identificativas.

Las empresas, en España, aún tienen mucho desconocimiento y he tenido casos en los que me han pedido "Coaching" de una hora para un auditorio de 300 personas. En realidad, solicitan una ponencia, con un objetivo determinado, pero lo llaman "Coaching", convencidos en muchos casos, de que lo es.

P: En su experiencia, ¿Cuáles son los procesos más demandados por parte de las empresas que solicitan coaching ejecutivo (gestión de tiempo, equipos...)?

R: Los procesos que más me han demandado en los últimos años están ligados con dos aspectos:

Por un lado, todo lo relativo al desarrollo organizacional y la gestión del cambio. Actualmente las empresas están en situaciones en los que el grado de incertidumbre es elevadísimo y necesitan madurar y transformar sus enfoques sobre el liderazgo, la motivación o la resolución de conflictos. Estos son procesos habitualmente demandados por personas con responsabilidad en las organizaciones que me solicitan apoyo como coach.

En segundo lugar, la diversidad está perfilándose como una variable clave en la gestión de colectivos humanos. Buena parte del trabajo con equipo se apoya en procesos de Coaching orientados a aportar herramientas y enfoques que permitan optimizar en positivo cómo influyen estos aspectos en las dimensiones cognitiva, afectiva y relacional de los equipos de trabajo. En este tipo de procesos, más grupales, se entra a trabajar herramientas para diagnosticar y equilibrar los roles y talentos del equipo. Es habitual apoyarse en herramientas de Inteligencia Emocional para hacer un abordaje humanista de las situaciones que se pueda necesitar resolver.

P: ¿Cuáles son los principales beneficios que obtienen las empresas que aplican coaching?

R: Si el coaching está bien planteado y se enfoca de manera profesional los beneficios son múltiples:

- La persona que recibe el proceso suele mejorar su desempeño, adaptación persona-puesto-funciones.
- Mejor aprovechamiento del tiempo, conciliación y optimización de la productividad.
- Se incrementa el nivel de satisfacción personal y profesional
- Aprendizaje de nuevos hábitos y deshacerse de hábitos no provechosos.
- Respuestas más eficientes por parte de la persona en el ejercicio de su rol.
- Manejo de los procesos de cambio, propios y ajenos.

- Identificación, regulación y expresión adecuada de las emociones. Se tiende a lograr organizaciones emocionalmente más inteligentes.

P: ¿Cuál es el futuro del coaching en España relacionado con el sector empresarial?, ¿cree que las empresas que quieran mantener una ventaja competitiva en el mercado tendrán que aplicar de manera imprescindible coaching en sus organizaciones?

R: Mi sensación es que el trabajo y desarrollo de personas en las organizaciones pasa por una correcta integración del coaching en las prácticas organizacionales. La formación tradicional ha demostrado ser muy útil en algunos aspectos y muy pobre para potenciar otros. Ahí es donde el coaching puede aportar valor añadido.

Lo que considero clave es la buena preparación de los profesionales del Coaching. Formación acreditada, experiencia en empresa previa al ejercicio del Coaching Ejecutivo, y un riguroso trabajo de desarrollo personal para poder aportar un correcto acompañamiento a los profesionales que lo soliciten.

3.3. Datos del coaching en España 2019

Por último, para completar la visión de los profesionales entrevistados y para poder concluir las hipótesis de partida de este TFG, destaco algunos de los datos del 4º barómetro de coaching ejecutivo que ha publicado la Asociación de Coaching Ejecutivo y Organizativo (AECOP) en su web (<https://aecop.net/resultados-iii-barometro-coaching-ejecutivo-aecop-2/>)

Es el cuarto año consecutivo que realizan el estudio sobre la profesión del coaching ejecutivo en España y en las gráficas indican la comparativa de los datos de los años anteriores. Es un estudio realizado a profesionales del sector, según indica la encuesta fue realizada entre el 11 de marzo y el 9 de junio de 2019. La muestra del estudio es de 145 entrevistas contestadas de las que 86 fueron completadas. Quiero indicar que, aunque se hace referencia al coaching ejecutivo en el título del estudio, se refiere a todo tipo de coaching relacionado con el entorno laboral, ya que como he indicado anteriormente es una manera coloquial de referirse al coaching relacionado con el trabajo en general.

Los datos que extraigo son pues relacionados con los objetivos perseguidos en este TFG:

- ✓ Tipos de clientes que acuden al coaching en el entorno empresarial.
- ✓ Sectores de actividad que han contratado servicios de coaching.
- ✓ Tamaño de las empresas que contratan coaching
- ✓ Temas o habilidades más se trabajan en coaching ejecutivo y organizativo.

➤ **Tipos de clientes:**

Según indica el barómetro, el 30,58 % de los clientes de coaching ejecutivo o empresarial son Directores de Área, les siguen los puestos de Técnico Superior con un 14,88% y los Emprendedores se sitúan en tercer lugar con un 10,71%.

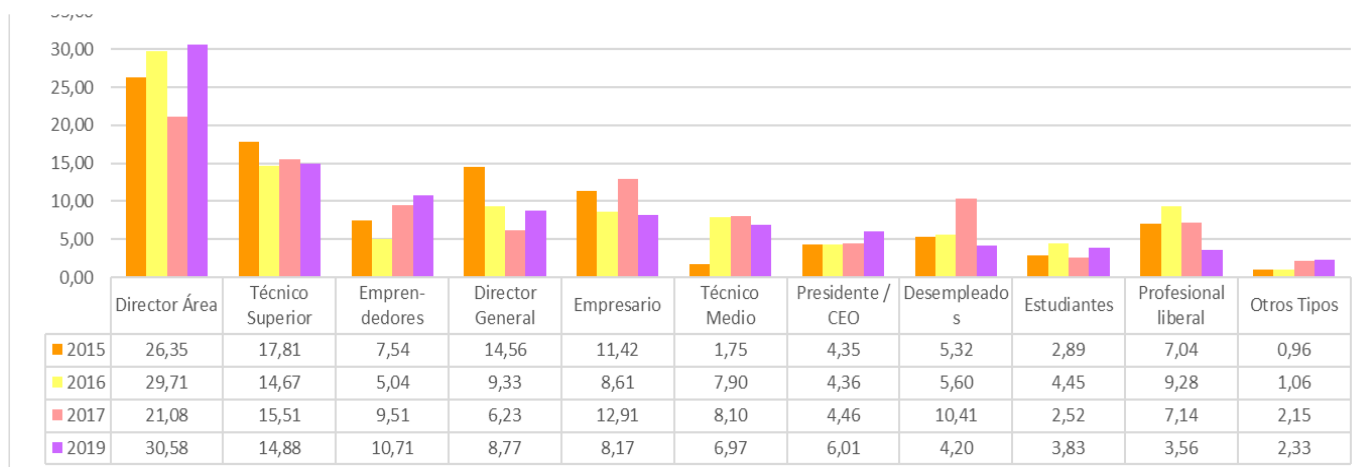


Gráfico 1, fuente 4º Barómetro coaching ejecutivo.

➤ **Tamaño de las empresas:**

Las multinacionales con un peso del 35,67% en el estudio son las que encabezan la contratación de servicios de coaching. Les siguen las pymes con un 28,59 % y los autónomos, con un ligero aumento con respecto a 2018, representan un 14,41% de los procesos contratados.

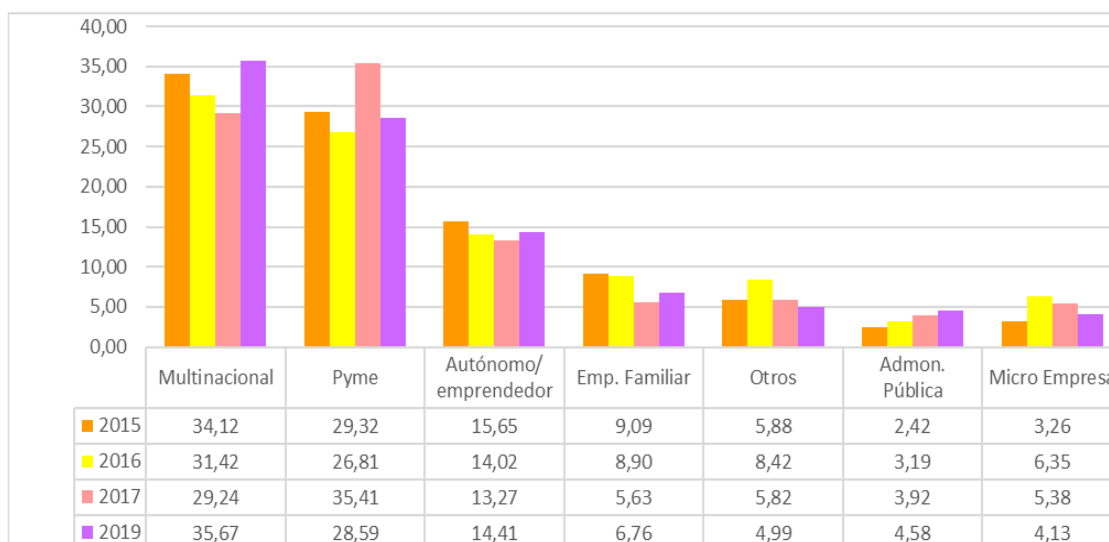


Gráfico 2, Fuente 4º Barómetro coaching ejecutivo.

➤ **Sectores:**

Según las actividades ofrecidas en la encuesta, el sector del comercio es el que más acude al coaching, con algo más del 9%. Le sigue la consultoría y servicios de ventas, con un 7,5% aproximadamente cada uno. En este caso me parece reseñable hacer mención a la respuesta dada por un 15% de los encuestados, que contestan la opción “otro sector diferente”, con un incremento importante con respecto a las respuestas de otros años.

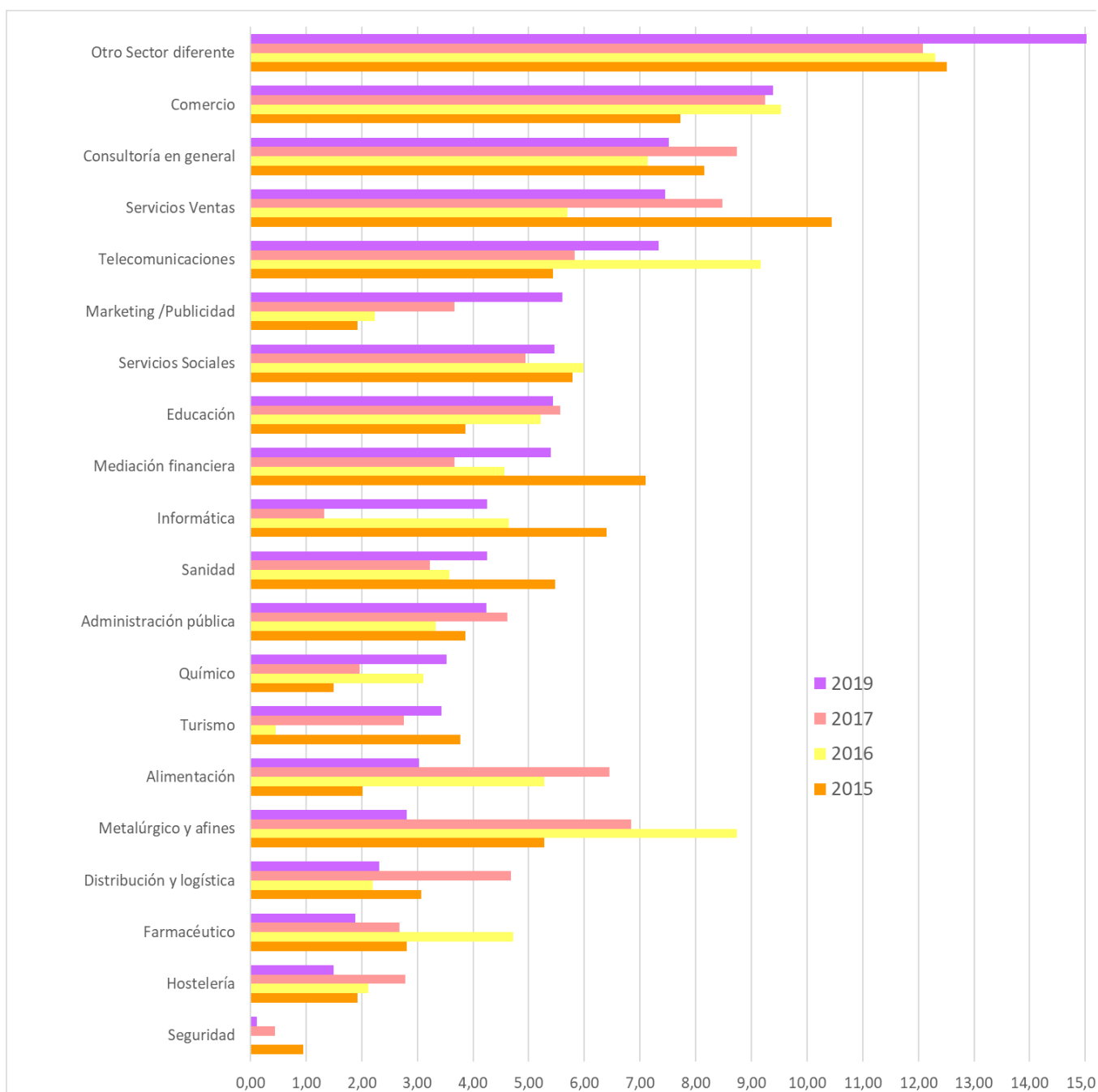


Gráfico 3, fuente 4º Barómetro coaching ejecutivo.

➤ **Temas que más se trabajan:**

Por último, como ya mencioné en el epígrafe 2.1.2. en el que veíamos qué áreas de trabajo eran las más demandadas en los procesos de coaching ejecutivo, veremos aquí con más detalle las valoraciones. La conclusión que saco aquí es que no hay ningún tema “estrella”, sino que hay varios con puntuaciones muy parecidas. La comunicación interpersonal en primer lugar, seguida por crecimiento, relaciones interpersonales y liderazgo se encuentran en una horquilla de tan sólo 0,17 puntos de diferencia. Vemos además en la comparativa de los otros años, que estas cuatro áreas han sido siempre las más trabajadas, aunque han ido variando su puesto en el ranking.

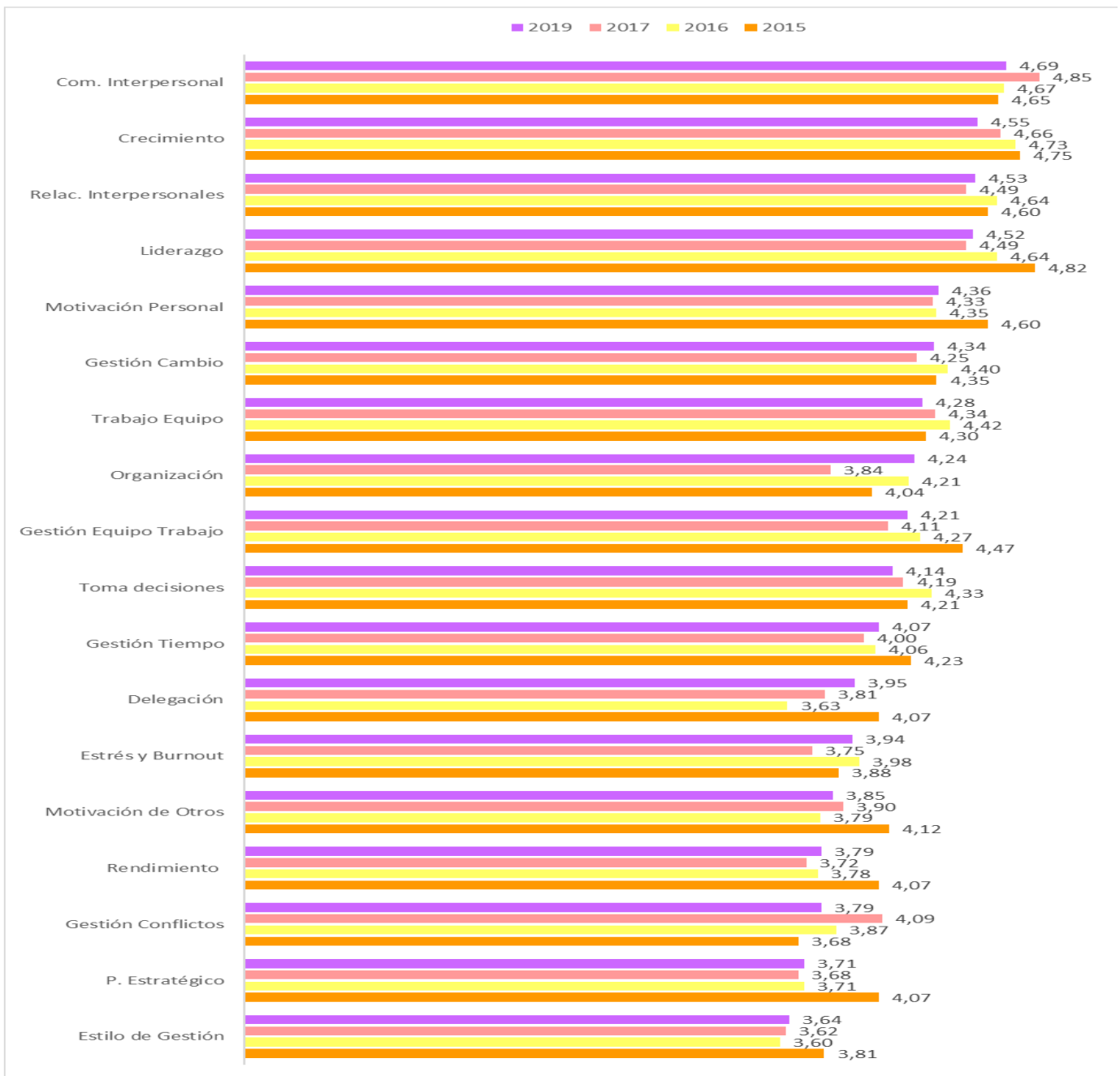


Gráfico 4, fuente 4º barómetro coaching ejecutivo.

Bloque III: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Lo primero que me ha llamado la atención al realizar este trabajo es la dificultad para encontrar una única definición de la palabra coaching. Aunque es cierto que todas las definiciones que he recogido en el trabajo tienen elementos en común, también tienen elementos diferenciadores. Es posible que esto se deba a varias razones, comenzando por la falta de un organismo regulador común o la gran variedad de áreas de aplicación del coaching lo que hace que cada entorno adapte la definición en función de su área de aplicación o el hecho de que cada proceso es completamente personalizado. La existencia de una normativa común o de un organismo regulador sería beneficioso para definir el concepto de manera más precisa y para evitar la confusión que existe con otras disciplinas.

Hemos visto que, aunque hay disciplinas similares o que comparten algunos aspectos con el coaching, éste tiene suficientes características propias que lo diferencian de las demás, por lo que es necesario considerar el coaching como una disciplina diferente.

Ha quedado claro que, aunque los elementos de un proceso de coaching o incluso que las herramientas en las que se apoye el coach sean las mismas en un proceso u otro, cada proceso será diferente y personalizado, ya que la persona o empresa que lo recibe y la situación por la que esté pasando hace que ese proceso sea único.

Sea cual sea el tipo de coaching al que se acuda en el entorno laboral, ya sea individual o a todos los niveles de la organización, existen beneficios tanto a nivel personal como profesional, y esos beneficios son intangibles a corto y medio plazo (aumento de motivación, autoestima, conciliación, satisfacción personal y profesional...), pero terminan repercutiendo en la empresa y en sus resultados, no como consecuencia directa del proceso de coaching, sino aumentando la eficiencia de sus empleados al sentirse más satisfechos profesional y personalmente. Me parece importante destacar esto, ya que yo pretendía obtener una cifra para este punto, poder hablar en términos monetarios de cómo las empresas veían crecer sus beneficios como consecuencia directa de implantar el coaching en sus organizaciones y no es así. Los beneficios o el retorno a la inversión de procesos de coaching repercuten directamente en los empleados, y el compromiso y la implicación que éstos obtienen son la razón de que los beneficios de la empresa mejoren y no al revés. Este es un tema en el que han coincidido todos los entrevistados.

Aunque se usan metodologías que sirven de guía en los procesos de coaching, hay que adaptar completamente los procesos a la persona o empresa, de manera que en función de la meta que se persiga, la situación por la que se atraviese... se trabajará más en una etapa que en otra, o incluso se incluirán etapas nuevas, de manera que los procesos son completamente flexibles y personalizados, tanto en el caso de coaching ejecutivo como empresarial.

El foco en el coaching se pone en la persona, y exige un esfuerzo por parte de líder para conocer las motivaciones, aspiraciones, habilidades y actitudes de cada empleado y aplicar un liderazgo individual para cada uno. Se apuesta por la delegación eficaz frente al control, lo que redundará en más tiempo para el director y más responsabilidad para el empleado. En premiar los aciertos en lugar de castigar los errores, en potenciar al máximo las habilidades de cada uno y en el trabajo en equipo frente al individualismo. En apostar por retener al talento con proyectos, desarrollo profesional en la empresa y con una cultura de valores compartidos, en generar un entorno de crecimiento ecológico, donde todas las partes implicadas ganen.

Tanto las entrevistas de los expertos como la estadística del estudio aportado coinciden en que actualmente aún son las grandes compañías las que más integran el coaching en su organización, mientras que las pymes y autónomos aún son algo reacias. Una falsa creencia con la que me he encontrado entre la población en general y los empresarios en particular es la idea de que el coaching es algo exclusivo de las grandes empresas y esto es un error. De la misma forma las disciplinas sobre las que más se demanda trabajar en coaching ejecutivo son: Liderazgo, motivación y mejorar las relaciones interpersonales.

Concluyo con la idea de que el coaching tiene mucho que aportar a la empresa, comenzando por volver a poner el foco en la persona y no en los resultados, humanizando de nuevo a las organizaciones y generando vínculos consecuencia de valores y proyectos compartidos. Apoyado en la teoría ganar-ganar, buscando el crecimiento sostenible y ecológico.

Bloque IV:

Bibliografía

Angel P. y Amar P. (Año 2007): “*Guía práctica del coaching*”, Barcelona, España, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Kourilsky, F (Año 2005): “*Coaching, cambio en las organizaciones*”, 3ª edición, Madrid, España, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

Villanueva, P. (Año 2010) “Equipos Innovadores”

Viviane, L. (Año 2014): “*Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*”, 6ª edición, Editorial Pirámide.

Wihthmore, J. (Año 2011): “*Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*”, 4ª edición, Barcelona, España, Editorial Espasa libros, SLU

Yuste, F. (Año 2016): “*Herramientas de coaching personal*”, 3ª edición, Bilbao, España, Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Yuste, F. (Año 2016): “*Herramientas de coaching ejecutivo*”, 2ª edición, Bilbao, España, Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Yuste, F. (Año 2017): “*Herramientas de coaching: aplicación práctica*”, Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Zeus, P. y Skiffington: S. (Año 2002), “*Guía Completa de Coaching en el trabajo*”, Editorial Mc Graw-Hill Profesional

Webs consultadas:

- _ Asociación de Coaching Ejecutivo y Organizativo: <https://aecop.net/>
- _ AECOP Marco ético: <https://aecop.net/conoce-aecop-coaching-ejecutivo/#marco-etico-coaching-ejecutivo>
- _ Asociación Española de Coaching (ASESCO), www.asesoaching.org
- _ ASESCO Código ético: <http://www.asescoaching.org/la-asociacion/codigo-etico/>
- _ ICF, www.icf-es.com Pon complete lo que es ICF

Artículos:

- _ CANALS, CARLES: El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:
<https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

- _ GARCIA-ALLEN, JONATAN: 6 tipos de coaching:
<https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-coaching>

- _ HERNANDO, MARIA: El método de Sócrates, la base del Coaching:
<https://www.womenalia.com/blogs/coachingo/el-metodo-de-socrates-la-base-del-coaching>

- _ LOPEZ, JOSE ALFREDO: Los entornos VUCA y el nuevo paradigma empresarial:
<https://corporateyachting.es/es/los-entornos-vuca-y-el-nuevo-paradigma-empresarial/>

- _ M., ADRIANA: El entorno VUCA, qué es y qué impacto tiene en tu empresa:
<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/entorno-vuca>

- _ MARSAL, DIEGO: Coaching y cambio organizacional:
<https://diegomarshall.com/2017/04/17/coaching-y-cambio-organizacional-2/>

- _ MATÍA, GUILLERMO: Impacto del coaching en las organizaciones:
<http://www.guillermomatia.com/impacto-del-coaching-en-las-organizaciones/>

- _ SANZ, BEATRIZ: El líder coach, un agente de cambio dentro de las organizaciones:
<http://www.expocoaching.net/articulos/articulos-area-empresarial/el-lider-coach-un-agente-de-cambio-dentro-de-las-organizaciones/>

- _ PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
https://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica

- _ 4º BARÓMETRO COACHING EJECUTIVO
<https://aecop.net/resultados-iii-barometro-coaching-ejecutivo-aecop-2/>

Otra documentación:

- _ Material del curso “Máster en Coaching, PNL y Liderazgo de Equipos”, Escuela de Negocios Europea de Barcelona. (2016, <https://eneb.es/masters-y-posgrados/master-en-coaching-inteligencia-emocional-y-pnl/>)

Bloque V

ANEXO I:

Modelo de contrato de coaching ejecutivo, extraído de la web: (http://www.oxcoaching.com/wp-content/uploads/2016/04/contrato_ejemplo.pdf)

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COACHING

Lugar, y fecha

REUNIDOS

De una parte, D/D^a....., con NIF....., con domicilio a efectos de notificaciones en.....

Y de otra parte, D/D^a....., con NIF....., con domicilio a efectos de notificaciones en.....

EXPONEN:

- I. Que D. (en adelante el Coach), ostenta la formación adecuada para realizar una función de Coach.
- II. Que D. (en adelante el Cliente), está interesado/a en la contratación de sus servicios como Coach. Ambas partes se reconocen capacidad suficiente para formalizar el presente acuerdo en base a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO El objeto del presente contrato es la prestación del servicio de Coaching Ejecutivo por parte del Coach para ayudar al Cliente a liberar todo su potencial como profesional y persona y asesorarle y orientarle en la identificación y consecución de sus objetivos vitales y profesionales, en adelante coaching, a cambio de la contraprestación descrita en el mismo y conforme al régimen de obligaciones que ambas partes asumen en estas cláusulas.

SEGUNDA.- SESIONES Y VIGENCIA DEL CONTRATO

2.1. Se establece un número inicial de - sesiones de coaching, con una duración de -- minutos cada una de ellas.

2.2. En caso de que ambas partes acuerden la ampliación del número de sesiones, el presente contrato verá ampliada su vigencia por periodos de - sesiones.

2.3. De manera excepcional se podrá dar por finalizado el servicio de coaching: (a) por acuerdo mutuo, o (b) por indicación expresa de alguna de las partes, siempre y cuando se de aviso a la otra parte en un plazo no menor de - semanas mediante indicación escrita. En cualquiera de estos casos, las sesiones previamente abonadas que no vayan a ser realizadas, se devolverán al Cliente.

2.4. La frecuencia de las sesiones, será en principio semanal, pudiendo por acuerdo entre las partes modificar dicha frecuencia, tanto de forma puntual como habitual. No obstante lo anterior, las - sesiones referidas deberán celebrarse en el plazo máximo de - meses.

2.5. La primera de las sesiones tendrá lugar el - de - de ----.

2.6. La modalidad elegida para la realización de las sesiones de coaching será presencial en las dependencias del coach, si bien por mutuo acuerdo de las partes podrá, durante la vigencia del contrato, utilizarse el coaching telefónico o internet (Skype). **TERCERA.- HONORARIOS**

3.1. El precio por sesión durante toda la vigencia del contrato es de XX euros, IVA ya incluido, y los pagos se efectuarán por adelantado en bloques de 4 sesiones, esto es, de XXX euros. 3.2. En el presente acto de la firma el Coach recibe del Cliente la cantidad de XXX euros, como pago de las - sesiones inicialmente pactadas en el contrato.

3.3. Si el Cliente así lo solicita el Coach expedirá la correspondiente factura y el recibo de abono.

CUARTA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

4.1. El Coach se compromete a prestar y cumplir las sesiones de coaching establecidas y a comunicar puntualmente al Cliente cualesquiera incidencias, obstáculos, informaciones o necesidades que requiera de éste para lograr el objetivo perseguido mediante coaching.

4.2. El Cliente se compromete a trabajar en sus objetivos y metas, así como a realizar las tareas que en cada sesión mantenida se determinen.

QUINTA.- CONFIDENCIALIDAD

5.1. Tendrá la consideración de 'información confidencial', sin limitación de tiempo, cualquier información o dato, que como consecuencia de la prestación de los servicios objeto de este contrato, circule o se revele durante el transcurso del mismo, ya sea relativo al Cliente o a su entorno, al Coach, al desempeño del servicio de coaching, o a asuntos personales revelados de forma escrita u oral, o de cualquier otro modo, entre las partes. 5.2. Quedan excluidos de este apartado, la información que: i. Sea de conocimiento común o público. ii. Que la parte receptora pueda demostrar que: (1) Estaba en su posesión o conocimiento a través de ficheros grabados, bien de ordenador u otros sistemas, con carácter previo a la información transmitida por la parte emisora, y no fue adquirida de la parte emisora bajo indicación de confidencialidad. (2) Que ha sido desarrollada para, o por, la parte receptora al margen de la información desvelada por la parte emisora. (3) Aquella información en poder de la parte receptora obtenida por una fuente de acceso al público ajena a la parte emisora, sin que ello suponga por la parte receptora o por dicha fuente, obligación de confidencialidad hacia la parte emisora. En el momento de la firma del presente contrato ambas partes manifiestan que la información a la que tienen acceso con carácter previo, es la información de acceso público existente sobre el Coach y sobre el Cliente.

5.3. Ambas partes estarán obligadas a: i. No divulgar la información confidencial de la otra parte en parte o en su conjunto. ii. Utilizar dicha información únicamente para el servicio de coaching. iii. No hacer uso de la información confidencial proporcionada por la otra parte sin el consentimiento de ésta.

5.4. La información confidencial que cualquiera de las partes reciba de la otra será custodiada por la parte receptora con la debida diligencia, adoptando las medidas de seguridad y cuidado que ella misma aplica para su información confidencial, con el fin garantizar una adecuada protección de dicha información contra copias o usos no autorizados.

5.5. Únicamente se efectuarán las copias o reproducciones necesarias para la prestación del servicio de coaching, y todas las copias serán propiedad de la parte que haya revelado la información, esto es del emisor de la misma. Toda información confidencial y sus copias almacenadas se devolverán a la parte emisora en los 30 días siguientes a la recepción de la petición escrita de la parte emisora, o se destruirán si la parte emisora así lo solicita por escrito en la forma anteriormente citada.

5.6. Cada parte se reserva el derecho a desvelar su propia información confidencial a la otra parte y a autorizar o no, el uso de la misma para el servicio de coaching.

5.7. El mantenimiento del secreto profesional y de la confidencialidad se podrá romper por parte del Coach cuando: i. El Cliente le haga cómplice de alguna actividad delictiva. ii. El Coach fuera requerido legalmente por parte de las autoridades competentes. iii. El Cliente exponga información que suponga para el Coach un conflicto de conciencia. iv. El Cliente exponga información que revele alguna situación en la que pueda estar en peligro cualquier persona, incluido El Cliente o El Coach. 5.8. La obligación de confidencialidad tal como se describe en todos los puntos de la presente cláusula se mantendrá en vigor de forma indefinida, incluso una vez finalizado el servicio de coaching. SEXTA.-

PROPIEDAD INTELECTUAL

6.1. El Cliente manifiesta su conformidad de que cualquier material aportado por el Coach no podrá ser vendido, publicado o utilizado al margen de la relación de coaching, sin el consentimiento explícito del Coach, quién a su vez también observará idéntico comportamiento respecto a cualquier material aportado por el Cliente.

SÉPTIMA.- CARÁCTER PERSONAL DEL CONTRATO

7.1. El presente contrato tiene carácter personal y no será transferido a una tercera parte de modo parcial o en su conjunto, por ninguna de las partes, sin el consentimiento expreso por escrito de la otra parte.

OCTAVA.- NOTIFICACIONES

8.1. Todas las notificaciones a que hace referencia el presente contrato se enviarán por escrito a través de correo electrónico, burofax o correo postal certificado, a las direcciones de ambas partes que figuran en dicho contrato, o a otra dirección que las partes acuerden.

NOVENA.- LEGISLACIÓN APLICABLE Y JURISDICCIÓN

9.1. El presente contrato se considera realizado en España y se rige en su totalidad por la legislación española.

9.2. Para cuantas cuestiones se deriven del cumplimiento de este contrato, las partes se someten expresamente a los juzgados y tribunales de ---- con renuncia expresa a otro fuero que pudiera corresponderles.

Y para que así conste a los efectos oportunos, se firma por duplicado por ambas partes en la fecha fijada.

ANEXO II:

1. ADESCO

La **Asociación Española de Coaching**, se fundó el 1 de Agosto del año 2000, con el propósito de agrupar a los coaches profesionales existentes y también de divulgar las excelencias de su práctica. Promueve un coaching humanista, se parte de que las respuestas están en el cliente, el coach es experto en sacar lo mejor de la persona y las organizaciones.

En la página web de ADESCO (www.asescoaching.org) podemos acceder a un listado de 742 coaches certificados (dato confirmado por ellos 22/04/2020) y a su código ético (<http://www.asescoaching.org/la-asociacion/codigo-etico/>)

2. AECOP

La **Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring** es una asociación profesional sin ánimo de lucro, que aglutina a profesionales e interesados por el coaching ejecutivo.

Ofrece procesos de certificación que garantizan la profesionalidad y experiencia de sus coaches certificados. AECOP tiene una vocación internacional y es la referencia del Coaching Ejecutivo-Organizativo en Iberoamérica, según indican en su página web (www.aecop.net), donde además podemos encontrar artículos y noticias relacionados con el coaching ejecutivo, calendario de eventos y todo tipo de publicaciones.

En su web se puede acceder a 369 coaches certificados en los diferentes niveles y también al código ético y deontológico, así como un manual sobre las buenas prácticas (<https://aecop.net/conoce-aecop-coaching-ejecutivo/#marco-etico-coaching-ejecutivo>)

3. ICF

La **International Coach Federation** (ICF - Federación Internacional de Coaches, www.icf.es) es el recurso más importante del mundo para coaches profesionales y personales, así como la fuente de referencia para quienes buscan un coach. La ICF es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el coaching profesional y personal, con más de 30.000 miembros en más de 140 países. Los objetivos básicos de ICF son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional.