



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**El coaching y su aplicación a los
recursos humanos**

Presentado por:

Pablo Alonso González

Tutelado por:

Isabel María Prieto Pastor

Valladolid, 27 de Enero de 2025

RESUMEN

En el presente trabajo se realizará un estudio acerca de la disciplina del coaching

Para desarrollar el trabajo comenzaremos introduciendo esta disciplina, diferenciándola de otras similares. Posteriormente, se presentarán los elementos clave de todo proceso de coaching, además de las herramientas utilizadas por los profesionales para desarrollarlo de manera efectiva a través de las distintas sesiones de coaching. Por último, se presentaran los diferentes tipos y estilos de coaching en la actualidad.

En la segunda parte del trabajo se realizara una contextualización del coaching en la empresa, explicando los múltiples beneficios que reporta a las sociedades y la importancia que puede tener para el departamento de Recursos Humanos.

Para finalizar, y previa a la conclusión, se incluirá una parte practica, en base a una entrevista con un profesional en la materia.

PALABRAS CLAVE

Coach, coachee, proceso de coaching, formación, Recursos Humanos

ABSTRACT

In this work we will study the discipline of coaching. In order to develop the work, we will begin by introducing this discipline, differentiating it from other similar disciplines.

Subsequently, the key elements of any coaching process will be presented, as well as the tools used by professionals to develop it effectively through the different coaching sessions. Finally, the different types and styles of coaching today will be presented.

In the second part of the work, a contextualisation of coaching in the company will be carried out, explaining the multiple benefits that brings to companies and the importance it can have for the Human Resources department.

Finally, and prior to the conclusion, a practical part will be included, based on an interview with a professional in the field.

KEY WORDS

Coach, coachee, coaching process, training, Human Resources

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. INTRODUCCIÓN AL COACHING.....	8
2.1. ¿Qué es el coaching?	8
2.2. Diferencias del coaching con otras disciplinas.....	10
2.3. Elementos del proceso: coach, coachee y la relación entre ambos	13
2.4. La sesión del coaching y sus herramientas.....	18
2.5. Características de un buen coach	22
2.6. Estilos y tipos de coaching.....	24
3. EL COACHING EN EL AMBITO DE LA EMPRESA	29
3.1. Contextualización del coaching en el ámbito empresarial	29
3.2. Beneficios del coaching para las empresas.....	29
3.3. Aplicaciones del coaching en la empresa	31
3.3.1. El coaching ejecutivo.....	31
3.3.2. El coaching como habilidad directiva	33
4. LA PRACTICA DEL COACHING EN LA EMPRESA:UN PUNTO DE VISTA PROFESIONAL.....	38
4.1. Entrevista con Pablo Villanueva.....	38
5. CONCLUSIÓN.....	47
6. BIBLIOGRAFIA.....	49

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial en constante evolución, las organizaciones se enfrentan al reto de optimizar su gestión del talento humano. En este contexto, el coaching se ha consolidado como una disciplina clave para potenciar el desarrollo personal y profesional, mejorar el desempeño y fomentar un entorno laboral más productivo y agradable. Este trabajo se centra en el análisis del coaching y su aplicación en el ámbito de la empresa, con especial énfasis en su relación con el área de Recursos Humanos.

La elección de este tema responde al creciente interés en las técnicas de desarrollo personal y de liderazgo que contribuyen al éxito organizacional, además de entender cómo se aplica el coaching al mundo de la empresa. Además, en un entorno donde el bienestar del empleado cobra una importancia creciente, el coaching se presenta como una herramienta que no solo mejora el rendimiento, sino que también promueve el equilibrio entre los objetivos individuales y de la organización.

El objetivo principal de este trabajo es explicar cómo el coaching puede integrarse eficazmente en un entorno empresarial y las sinergias que genera, analizando sus beneficios y el impacto que genera en la motivación, el liderazgo y la retención del talento.

La metodología utilizada combina una parte teórica y una práctica. Por un lado, se realiza una parte teórica para comprender esta disciplina y su papel en el mundo de la empresa (y su importancia para los Recursos Humanos). Por otro lado, se desarrolla una entrevista con un coach certificado, con el fin de obtener una perspectiva práctica sobre la implementación de esta disciplina. Este enfoque permite establecer conclusiones

En resumen, este trabajo busca contribuir al acercamiento de una herramienta en auge para el desarrollo organizacional en los próximos años. A través de este análisis, se espera aportar una visión integral y práctica sobre el papel del coaching en el ámbito empresarial, así como su impacto en las dinámicas de Recursos Humanos.

2. INTRODUCCIÓN AL COACHING

2.1. ¿Qué es el coaching?

Pese a que el coaching sea una disciplina “joven”, cada vez más de moda y presente en nuestros tiempos (ya que a principios de siglo era totalmente desconocido para gran parte de la sociedad), el coaching existe, en cierta manera, desde hace miles de años; y es que son muchos los autores que recogen aspectos claves del mismo

El primer autor en explicar y utilizar técnicas que podemos poner en relación con el coaching es Sócrates en el siglo V a.C.; el filósofo griego creó el método o debate socrático, que ayudaba al individuo a buscar de forma racional nuevas ideas o conceptos, estimulando el razonamiento crítico. Este proceso se realizaba utilizando el dialogo y el debate, mediante una serie de preguntas formuladas por un “profesor” al alumno para que reflexione y busque el autoconocimiento mediante un proceso crítico y racional. La parte esencial del método socrático es la mayéutica, que hace referencia a la etapa en el que las preguntas y el dialogo ayudan al alumno a encontrar con la ayuda del profesor las respuestas que busca y que están en su interior. El profesor adopta la posición de guía en todo este proceso, haciendo que el alumno se cuestione en todo momento el por qué de sus pensamientos y decisiones. Otro de los puntos en común del método socrático y el coaching actual es la no existencia de una “verdad absoluta”, todo está sujeto al pensamiento crítico de cada individuo, por tanto, todo es cuestionable, fomentando la reflexión de los participantes e introduciendo el dialogo critico entre participantes.

Nicolás Maquiavelo también recoge en su obra el Príncipe algunos aspectos de aplicación al coaching, como las habilidades de liderazgo que reunía el Príncipe, las cuales podrían relacionarse con las de liderazgo de aplicación al coaching ejecutivo; la gestión del autoconocimiento o de la adaptabilidad, principios que podrían tomarse como inspiración para el actual coaching.

Para continuar, ofrecemos una breve introducción de lo que entendemos como coaching, existen muchas definiciones de este procedimiento pero optaremos por elegir éstas:

Según la International Coach Federation, organización global que se centra en el desarrollo del coaching: el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas mediante el cual el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. (...) El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el apoyo del coach y la aplicación de las herramientas de coaching.

Según otra organización de reconocido prestigio como la Escuela Europea de Coaching, el coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.

También encontramos diferentes concepciones como la que dan Menendez y Worth (2002), que definen el coaching como una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que sabes hacer, potenciando las habilidades y capacidades de cada individuo, permitiendo el aprendizaje de conceptos para llegar hasta donde deseamos; como vemos todo proceso de coaching va enfocado a la consecución de un objetivo definido por el cliente con ayuda del coach

Otros autores como Withmore (2018) siguen esta línea del desarrollo personal, definiendo el coaching como el proceso mediante el cual se busca liberar el potencial de una persona para que logre maximizar su desempeño, ayudándole a aprender por sí mismo y no enseñándole como tal.

Por tanto, reuniendo todas estas definiciones podríamos llegar a una definición del coaching, entendiendo el mismo como el método que consiste en acompañar y guiar a una persona o a un grupo de ellas, con la finalidad de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas, apoyándole para actuar y aprender por sí mismo.

Elementos comunes a todo proceso de coaching son el coach, que adopta la posición de entrenador o guía experto en el proceso; y un coachee (que en ocasiones se puede identificar como el cliente), el cual intentara alcanzar sus objetivos mediante este proceso, ambos definen los objetivos que se necesitan alcanzar y buscan el camino más eficaz para conseguirlos, haciendo uso de los propios recursos y habilidades del coachee. La metodología utilizada está basada en diversas preguntas que va formulando el coach, partiendo de que el coachee tiene en su interior las respuestas (aunque en la gran mayoría de ocasiones no lo sabe al principio) y los recursos para desarrollar las capacidades que le permitirán alcanzar estos objetivos. Por tanto, el papel del coach es guiar y ayudar al coachee a que encuentre sus respuestas, propiciando a su vez la motivación y el cambio. Es esencial contar con objetivos claramente definidos para poder elaborar un plan de acción enfocado a la consecución de los mismos, basándose en la toma de conciencia y la responsabilidad del coachee.

Algunos ejemplos de objetivos típicos son la toma de decisiones de forma más consciente, mejorar las capacidades del individuo, adoptar cambios en el día a día.

2.2. Diferencias del coaching con otras disciplinas

El coaching ha emergido como una herramienta clave en el desarrollo personal y profesional, aunque comparte ciertas similitudes con otras disciplinas. Por ello, compararemos el coaching con otras disciplinas relacionadas a fin de analizar sus puntos en común, diferencias, etc. y así ofrecer una visión más clara sobre el rol y los beneficios del coaching dentro de un panorama más amplio de desarrollo humano, destacando las particularidades que lo distinguen y complementan a otras prácticas.

Mentoring: es un método altamente efectivo para desarrollar a otras personas y cuyo objetivo es que el mentor tutele, guíe, oriente y brinde acompañamiento al pupilo (quien recibe la tutoría). El mentoring ha evolucionado adquiriendo un estilo parecido al Coaching por su compenetración con el pupilo y su carácter reflexivo. El mentor, un profesional cualificado, conoce el campo de acción y la trayectoria del cliente; por lo tanto, puede aconsejar, brindar tutoría, ayudar a reflexionar o servir de guía sobre el desarrollo de la persona.

Las principales diferencias entre el coaching y el mentoring es que los procesos de coaching se basan en que no hay mayores expertos en la vida de las personas que ellas mismas, por lo que serán los coachees/clientes quienes marquen las directrices del proceso. En mentoring, por el contrario, son los mentores quienes ofrecen su experiencia y definen los procesos. Siguiendo esta línea, en el coaching no se aconseja; mientras que el consejo es precisamente una de las bases del mentoring. Por último, el proceso de coaching tiene un número limitado de sesiones, y no debe alargarse en el tiempo. En cambio, una mentoría funciona a largo plazo.

Formación: En la formación, el maestro, profesor o facilitador aporta conocimientos teóricos y prácticos al participante, esto lo hace a través de guías, clases magistrales, reflexiones o también dinámicas de grupo. En cambio, en el Coaching no hay transferencia de conocimiento del coach al coachee, el coach no tiene que enseñar al coachee; en cambio, en la formación sí. Independientemente del tipo de formación que se esté empleando, ya sea más directiva o más experiencia y participativa; el instructor siempre sabe lo que se debe hacer, conoce las prácticas y teorías que requiere el participante para conseguir sus fines y a la vez, se lo transmite. En la formación, el cambio proviene del exterior, mientras que en coaching procede de clarificar los valores de los coachees y optimizar una motivación desde su interior.

También es importante destacar que los programas de formación son genéricos, mientras que los procesos de coaching son personalizados y están orientados específicamente a las necesidades y expectativas de los coachees; además la formación no suele implicar feedback; los procesos de coaching sí.

Consultoría: Los consultores actúan como profesionales con respuestas, son expertos en el terreno y área de mejora. Por esta razón, están altamente capacitados para ofrecer un análisis de la situación, dar recomendaciones, consejos, alternativas, así como también, idear un plan de acción basándose en su experiencia, teorías u otros campos.

La diferencia del coaching y la consultoría es que el coach no necesita ser un experto en el objetivo que pretende alcanzar el coachee, su trabajo está enfocado exclusivamente en un acompañamiento reflexivo que despierte la conciencia del

cliente. Los consultores, al igual que los mentores, aportan soluciones bajo sus criterios y son los que fijan los objetivos, mientras que en coaching los objetivos son fijados por el coachee.

El proceso de coaching puede centrarse en el ámbito profesional y también en el personal, la consultoría es mayoritariamente profesional. Sin embargo, es habitual que estas dos disciplinas estén relacionadas, ya que muchos consultores han utilizado técnicas de coaching para potenciar sus métodos de trabajo.

Psicoterapia: De forma general podríamos decir que la psicoterapia es un conjunto de técnicas y procesos que lleva a cabo un profesional de salud mental con el fin de aliviar ciertos estados psicológicos. Una persona que busca terapia quiere sanación emocional. Por lo general, se acude a la terapia para alejarse del dolor y del sufrimiento en vez de buscar encaminarse hacia los objetivos deseados.

La diferencia principal entre el Coaching y la psicoterapia la encontramos en el núcleo de los procesos, y es que los coaches no trabajan (ni están capacitados para hacerlo) con los problemas habituales que llevarían a una persona a terapia: mientras que la psicoterapia incluye el tratamiento de los trastornos de la salud mental, el proceso de coaching es una disciplina técnica, una metodología estratégica orientada a la acción y a la consecución de objetivos. Los procesos de coaching y las terapias pueden complementarse.

En segundo lugar, el nivel de intervención de los coaches es diferente del de los psicoterapeutas. El rol también difiere. El coach no hará intervenciones en profundidad que reparen conflictos de la persona. En coaching se trabaja en el desarrollo y crecimiento para afrontar de forma más eficiente los problemas del presente y los retos del futuro.

En resumen, los coaches no atienden patologías y trabajan para facilitar el logro de objetivos. Un coach trabaja exclusivamente en ámbitos en los que su cliente está comprometido. Se ocupa de impulsar la acción con un objetivo predeterminado.

2.3. Elementos del proceso: coach, coachee y la relación entre ambos

Para llevar a cabo una sesión de coaching se requieren esencialmente de un coach, un coachee (que en ocasiones se identifica con el cliente) y la relación que se forma entre ellos, la cual debe basarse en la confianza como hemos mencionado en diversas ocasiones. El coach es aquel profesional que se dedica a realizar coaching y que hace uso de las distintas herramientas que tiene a su alcance para lograr un objetivo definido con su coachee. La asociación más prestigiosa es la International Coach Federation, que dispone de distintos niveles de formación para ejercer como coach profesional. Además de ésta, existen más asociaciones que permiten adquirir esta condición, ya que un coach debe ser un profesional cualificado y entrenado para llevar a cabo estos procesos.

Respecto las características que debe tener un coach hablaremos más tarde, aunque es necesario puntualizar que debe cumplir con toda la normativa vigente, cumplir con el acuerdo estipulado con el cliente, y por último, guardar la confidencialidad más estricta con el coachee. El coach debe actuar como Apoyo, desarrollando las capacidades y habilidades, comportamientos eficaces, actitud y comprensión; Guía, actuando como una fuente constante de estímulo, consejo, ayuda e inspiración, compartiendo sabiduría y experiencia; y Facilitador, sacando las ideas, impresiones y comprensión del coachee, apoyando las personas a hacer sus propias elecciones, solucionar problemas y tomar decisiones.

Un coach debe reunir 4 habilidades clave, entre otras:

1. Escuchar: tal y como dijo Winston Churchill: se necesita coraje para pararse y hablar. Pero mucho más para sentarse y escuchar”, y un buen coach debe hacer gala de esta habilidad: centrándose en el otro, observando todos los matices (lenguaje corporal, expresión de la cara...), escuchar sin pensar en otras, teniendo en cuenta el contexto y visión general, no hablando demasiado (regla: 80-20), no observar con “los ojos del pasado” y sobre todo involucrándose en el proceso transmitiendo confianza. Como coach es importante gestionar los momentos de silencio, el silencio es muy importante si el coachee lo utiliza como un momento de reflexión interno.

2. Preguntar: Todas las preguntas tienen el fin de llevar al coachee a avanzar busca de su objetivo, descubriendo el por qué de los mismos, clarificándolos, identificando sus potencialidades y sus limitaciones, concretando los 'cómos y los cuándo' realizará lo que se propone. Para ello, un coach utilizara todo tipo de preguntas orientadas al objetivo y centradas en el presente y en el futuro, no en el pasado. Con ellas se impulsan los procesos de aprendizaje, fomentando la conciencia, la responsabilidad e implicación del coachee con el proceso y construyendo un plan de acción.

3. Dar feedback: El coach deberá dar feedback al coachee, ya que puede ser muy beneficioso si se hace bien, es importante dar feedback de modo que el coachee no perciba la crítica desde lo personal, ya que el feedback debe orientarse sobre el comportamiento y no sobre el individuo, el feedback debe dar sentido al coachee sobre lo que funciona bien y sobre lo que debería mejorar, por tanto debe ser un feedback sincero, constructivo y siempre encaminado a apoyar al coachee. Este feedback puede ser afirmativo: reconociendo los puntos positivos; o de desarrollo: identificando las áreas de mejora. Se debe dar el feedback lo antes posible, ser específico en lugar de general, siendo descriptivo, no evaluativo, describiendo algo sobre lo que la persona pueda actuar y animando y retando al coachee

4. Retar: Desafiando al coachee a tomar tareas difíciles, identificando y compartiendo los problemas de rendimiento sin dudar, ayudando a la gente a superar obstáculos al rendimiento y alentando al coachee a creer en sus capacidades y en el proceso. A veces, es incluso necesario confrontar al coachee para hacerle ver sus incoherencias.

El coachee es el término anglosajón utilizado para definir la persona que actúa como cliente o receptor del proceso de coaching. Es la persona que, recibiendo los conocimientos y herramientas del coach, desarrolla sus habilidades con la finalidad última de lograr el objetivo definido porque hay algo de su vida que quiere cambiar. Se trata de personas normales que deciden someterse al proceso bien de forma voluntaria, porque quieren cambiar algún aspecto de su vida o desarrollar una habilidad concreta; o bien de forma obligatoria, porque por ejemplo trabaja en una empresa que decide que será beneficioso para el individuo someterse al proceso de coaching. En este último caso el cliente sería la empresa y no el individuo, por eso

decimos que no siempre el coachee se identifica con la figura del diente (Yuste 2015). Debe ser responsable de cada decisión y acción que tome durante el proceso, siendo abierto y honesto, dando feedback al coach para que las sesiones vayan bien y estar preparado para los desafíos, tampoco debe aceptar nada que no le convenga o vaya en contra de sus valores.

En cuanto la relación que se forja entre los dos, ha de ser una relación basada en la confianza, para ello hay que crear un ambiente propicio para ello, un espacio íntimo para formar una conexión que ayude a conseguir los objetivos.

Respecto a la confianza: el coachee debe ser realista y claro, actuando tal y como considere o sienta; siendo honesto, diciendo la verdad tal y cómo cree, de manera respetuosa, admitiendo cuando no entiende o no conoce la respuesta; por último hay que ser congruente: si el coachee no tiene rapport consigo mismo no estará accesible para su coachee, tendrá dificultad para prestarle atención y hacer preguntas claras, en ocasiones, tendrás que decirle al coachee que no quiere abordar un asunto porque no se encuentra cómodo o porque le afecta. El coach no debe imponer en ningún caso sus ideas y el coachee debe respetar el método utilizado por el coach, mostrándose predispuesto a participar y poner todo de sí en el proceso, abriéndose para que así sea más fácil desarrollar el proceso. Éste debe ser un proceso transparente en el que, como hemos dicho, se abran las dos partes, mostrando sus sentimientos, sus posibilidades, debilidades y expectativas. Estas expectativas deben ser realistas, mostrando un intervalo de tiempo acertado (que puede ser tanto de semanas como de meses) para conseguirlo; esto permitirá que se defina de forma efectiva una meta clara que es la que orientará el proceso en su totalidad.

Todo esto se construirá a través de las distintas sesiones de coaching.

La sesión de coaching es un espacio en el que el coach y el coachee evalúan los avances logrados hasta el momento, aclaran cualquier duda que pueda surgir, planifican los pasos a seguir y exploran alternativas creativas que desafíen las creencias o premisas establecidas en sesiones anteriores. Es importante destacar que el verdadero progreso en el coaching ocurre, en gran medida, entre las sesiones, más que durante el tiempo en que ambas partes están reunidas. Por este motivo, prestar

atención a las tareas asignadas para la próxima sesión es crucial, ya que estas actividades generarán las reflexiones necesarias para que el coachee continúe su desarrollo personal.

Las sesiones de coaching pueden llevarse a cabo en diversos formatos, ya sea de manera presencial, a través de llamadas telefónicas, videollamadas u otros medios de comunicación a distancia. Sin duda, es preferible que se realice de forma presencial, coincidiendo coach y coachee en el mismo espacio físico, fomentando que se cree esa relación de confianza de la que hablábamos. Un despacho o sitio similar sería ideal, al ser un lugar discreto, silencioso y sin distracciones, aunque realmente cualquier sitio es adaptable al desarrollo de una sesión.

Por lo general, la duración de cada sesión varía alrededor de una hora. Si bien cada proceso de coaching es único, requiriendo cada uno de ellos una duración distinta en base a las necesidades del caso, en términos generales, suele tener una duración de entre tres a seis meses, con una frecuencia de reunión de alrededor de una vez cada dos semanas, ya que tal y como hemos dicho el proceso de coaching y su efectividad es casi más importante entre sesión y sesión que en cada sesión concreta, ya que gran parte del trabajo y avances del coaching debe realizarlo el coachee por su cuenta.

El proceso está delimitado en el tiempo y se estructura en torno a un objetivo claramente definido al principio del proceso y de cada sesión; una vez que dicho objetivo se alcanza, o cuando el coachee está bien encaminado hacia su consecución, el proceso de coaching llega a su fin. Esta característica es uno de los rasgos distintivos del coaching en comparación con otras disciplinas, como se ha señalado anteriormente.

Aunque es posible que, en algunos casos, se establezca un breve periodo de seguimiento una vez concluido el proceso, este seguimiento está limitado a la verificación del cumplimiento del plan de acción previamente acordado. Una vez que dicho plan se ha ejecutado con éxito, el proceso de coaching se da por concluido de manera definitiva.

Para estructurar el proceso de coaching lo usual es seguir el método GROW (Whitmore, 2018), un método que divide el proceso de coaching en 4 fases, definiendo una situación inicial y una meta, definiendo un plan de acción para conseguirlo. Esto ayudará a organizar de forma adecuada el proceso de coaching. La palabra GROW es un acrónimo de: GOAL, REALITY, OPTIONS Y WILL.

GOAL-se debe establecer un objetivo o meta medible y realista a alcanzar. Para ello es normal establecer unos objetivos SMART, deben ser Específicos (**S**pecific), Medibles (**M**easurable), Alcanzables (**A**chievable), Realistas (**R**ealistic) y de duración limitada en el Tiempo (**T**ime-bound). Este objetivo se define con la ayuda del coach, utilizando las distintas herramientas del coaching, en especial la escucha activa y las preguntas abiertas, las cuales analizaremos más adelante.

REALITY- Examinar la realidad, analizando el punto de partida en el que se sitúa el coachee y como se encuentra en relación a la meta definida. En esta parte es fundamental que el coachee sea sincero y muestre su situación, circunstancias, fortalezas y debilidades, intentando evitar pensamientos orientados a su pasado y su futuro para que ayude al coach a definir un plan de acción.

OPTIONS- las opciones o recursos disponibles. Considera las posibilidades al alcance del coachee para superar las limitaciones y alcanzar el objetivo.

WILL- determina qué se va a hacer (WHAT), cuándo (WHEN), a quién (WHOM) y la voluntad de hacerlo (WILL). Establece las fases de un plan de acción con plazos determinados que ayude a alcanzar los objetivos definidos y que motive suficientemente a al coachee para que así pueda lograrse el objetivo definido, para ello el coachee debe estar de acuerdo y mostrar su compromiso con el plan.

Así aplicaríamos –de forma sencilla- el método GROW en el área profesional, en un ejemplo de un gerente a cargo de un grupo humano:

GOAL: Un gerente que quiere mejorar sus habilidades de liderazgo para manejar equipos más grandes y asumir mayores responsabilidades.

REALITY: Actualmente, maneja un equipo pequeño y ha recibido instrucciones de que necesita mejorar su comunicación y delegación de tareas. Se siente inseguro sobre cómo liderar equipos más grandes y gestionar conflictos.

OPTIONS: Puede tomar un curso de liderazgo y gestión de equipos, buscar un mentor dentro de la empresa, practicar técnicas de comunicación efectiva y delegación con su actual equipo o participar en grupos de networking y liderazgo.

WILL: Se inscribirá en un curso y pedirá a su supervisor que la empareje con un mentor. Empezará a implementar técnicas de delegación que aprenda en el curso y asistirá en un evento de networking.

2.4. La sesión del coaching y sus herramientas

Una sesión de coaching se debe desarrollar atendiendo unas condiciones de lugar y tiempo que ya hemos tratado anteriormente; respecto a la sesión en si hemos de decir que se suele dar en una forma de conversación fluida en la cual el dialogo en voz alta entre el coach y el coachee (que puede ser uno o varios) es el eje del proceso. Para ello el coach hará uso de distintas herramientas que ayudaran a lograr el plan diseñado de forma coordinada.

Las herramientas son técnicas utilizadas por los coachs en las sesiones para avanzar en el proceso de coaching, guiando de forma ordenada el proceso, ayudando a los coachees a entender mejor el proceso, superar sus dificultades o bloqueos y reflexionar sobre sí mismos (sus habilidades, creencias, expectativas y potencial), a construir planes de acción para afrontar sus retos, definiendo las metas a alcanzar y las estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos. Además, orientan el proceso, ya que ayudan a identificar en qué punto se encuentra el coachee, donde quiere llegar (definiendo las metas y objetivos) y los pasos y estrategias a seguir para alcanzar el objetivo. Las herramientas son totalmente dinámicas, pudiendo cambiar en las distintas etapas del proceso, la flexibilidad de los participantes en el proceso será clave para gestionar un uso correcto de las mismas.

La herramienta principal utilizada por los coachs es el uso de **preguntas**, según Yuste (2010) esta herramienta es la que diferencia el coaching del resto de disciplinas, ya que

son las que singularizan el proceso, orientado al coachee, para que obtenga las respuestas que busca. Con las preguntas se busca obtener información y activar en el coachee su conciencia y su responsabilidad. Se utilizarán todo tipo de preguntas, desde preguntas abiertas para explorar o recoger información: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿De dónde? ¿Hacia dónde? ¿Desde cuándo? ¿A quién? ¿Cuánto? ¿Cuántas veces? ¿Cómo? ¿Por qué?, a preguntas semicerradas, las cuales tienen una gama de respuestas menor; y preguntas cerradas para validar hechos y responder de forma escueta. Estas preguntas deben ser cortas y claras, evitando complicar al coachee; deben estar orientadas al futuro y buscar la reflexión, invitando al coachee a la introspección para buscar soluciones y crear conciencia, esto se alcanzará con las preguntas abiertas; deben ser preguntas útiles y aun más importante: secuenciarlas adecuadamente (mediante el método GROW por ejemplo). Un buen coach deberá realizar una buena conjugación de preguntas abiertas, semicerradas y cerradas, eso sí, siempre dando mayor uso de las primeras.

Otra de las herramientas claves es la **escucha activa**, definida según la ICF como “la habilidad que se enfoca en lo que cada cliente está y no está diciendo para comprender plenamente lo que se está comunicando en el contexto de los sistemas de cada cliente y para apoyar la autoexpresión de cada cliente.” Es importante distinguir entre escuchar y oír, ya que el coach deberá prestar atención a todo lo que dice y hace su coachee (lo que induirá la atención al lenguaje corporal) y entenderlo, dejando de lado sus opiniones y juicios. Para ello el coach deberá colocarse en una posición de igual a igual con el coachee, buscando generar un ambiente de confianza para que pueda fluir la comunicación, evitando las distracciones, y buscando crear una conexión de confianza entre ambos y recabar información para que el proceso de coaching funcione. Según Yuste (2010), la escucha activa debe conjugarse con las preguntas, prestando toda la atención al coachee y no pensando otra pregunta mientras el cliente está respondiendo.

Es importante apuntar también la gran importancia que tiene en el coaching el uso del **lenguaje no verbal**, ya que permite al coach transmitir empatía y confianza, a través de gestos (asintiendo), expresiones faciales (una sonrisa), posturas abiertas y contacto visual, fomentando que el cliente se sienta libre y se involucre mejor en el proceso.

Además, el lenguaje no verbal es crucial para interpretar lo que el cliente siente o piensa más allá de sus palabras, ya que en ocasiones las emociones no se expresan verbalmente, pero se manifiestan en señales como la postura, el tono de voz o los gestos, Esta habilidad ayuda al coach a formular preguntas poderosas o abordar temas que quizás el cliente no haya expresado.

Por otro lado, el lenguaje no verbal es una herramienta poderosa para modelar comportamientos positivos. El coach puede usar gestos y posturas que inspiren confianza y seguridad, demostrando con su propia comunicación no verbal cómo abordar situaciones con calma, apertura y asertividad. Este modelaje puede influir en el cliente, ayudándole a adoptar comportamientos similares que refuercen su autoconfianza y habilidades interpersonales.

En el coaching, el lenguaje no verbal también es clave para regular el ritmo y la dinámica de las sesiones. Señales como inclinarse hacia adelante para mostrar interés o hacer una pausa reflexiva pueden guiar la conversación y marcar un equilibrio entre hablar y escuchar. Asimismo, el coach puede utilizar el silencio acompañado de una mirada atenta o un gesto tranquilizador para dar espacio al cliente y permitirle profundizar en sus reflexiones, fomentando el autodescubrimiento.

El **DAFO** es una de las herramientas más comunes en los procesos de coaching, con su uso el coachee busca evaluar su situación actual con relación a cualquier objetivo que quiera lograr, especialmente en aquellos en los que se tiene clara la meta pero no el cómo abordarla, para ello utilizara cuatro cuadrantes para identificar los aspectos internos y externos que le afectan:

Debilidades: Las debilidades son los aspectos internos que limitan o impiden el desarrollo del coachee y la consecución de sus objetivos. Suelen incluir la falta de habilidades específicas, inseguridades, hábitos negativos o recursos limitados para con el logro del objetivo.

Fortalezas: Las fortalezas son los aspectos internos que benefician y potencian al cliente. Son las habilidades, competencias, conocimientos, experiencias, actitudes

positivas y recursos disponibles. Un buen uso de estas fortalezas ayudan al coachee a lograr su objetivo.

Amenazas: Las amenazas son factores externos que pueden obstaculizar el progreso y el logro de los objetivos del coachee. Pueden referirse cambios en el mercado, avances de la competencia, desafíos económicos, o cualquier otro factor externo que represente un riesgo y sobre las cuales no tienen ninguna influencia. Identificarlas ayuda al cliente a prepararse y desarrollar estrategias para mitigarlas.

Oportunidades: Las oportunidades son factores externos que el cliente puede aprovechar para lograr lo que desea. Estas pueden incluir situaciones del mercado, nuevas tecnologías, redes de contacto u otra circunstancia externa favorable.

El uso de un buen DAFO permite otorgar una visión completa de la situación del cliente, identificando posibles ventajas y desventajas que permitirán realizar un plan de acción más efectivo.

Como complemento al DAFO es habitual en las sesiones de coaching la “**ventana de Johari**”, diseñada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham como una herramienta de autoconocimiento mediante una encuesta en la que se colocan una serie de adjetivos –los que aparecen en el DAFO como fortalezas y debilidades- en una columna de tal manera que se le pueda asignar una puntuación que va desde 0 hasta 4, siendo el 0 una persona que nunca se comporta de tal manera y el 4 una persona que siempre se comporta así, siendo el resto por tanto graduales como habitualidad en el comportamiento. El primero en responder será el individuo y posteriormente se preguntara a diferentes personas de su entorno, con el objetivo de comparar sus respuestas con las que obtengan las demás, para así ajustar el DAFO inicial, ya que en ocasiones ciertos adjetivos o aptitudes cambiaran de cuadrante.

Otra herramienta complementaria a estas dos es el **diagrama Ishikawa**, en el que se propone al coachee que determine su meta y defina una fecha de cumplimiento, trazando una línea temporal determinando el camino a seguir, apuntando a la izquierda de cada fecha una acción necesaria para conseguir la meta y a la derecha los recursos necesarios para alcanzarla, todo de forma cronológica ordenada, priorizando

cual es más necesaria realizar antes para facilitar la ejecución de las siguientes y terminar alcanzando la meta.

Es usual partir de una META, para la que se crea un DAFO –que podría evolucionar gracias a la ventana de Johari- para posteriormente construir un Ishikawa.

El **feedback** es una herramienta muy utilizada en coaching, mediante la cual coachee obtiene una evaluación constructiva del coach –si es necesario- o de todas las personas que trabajan con él, incluyendo jefes, supervisores, compañeros de la empresa e incluso, en algunos casos, de sujetos externos a la empresa como proveedores, lo que proporciona una visión objetiva y completa del desempeño del coachee o de ciertos aspectos del mismo. La ventana de Johari no deja de ser una forma de feedback.

Las **técnicas de visualización** son otra herramienta que consiste en imaginar distintas situaciones relacionadas con los objetivos a alcanzar, fomentando la autoconfianza y la preparación del coachee. El coach tendrá la misión de guiar al coachee a través de un escenario imaginario relacionado con su objetivo (como por ejemplo una entrevista de trabajo), o un escenario en el que el coachee logra su objetivo, visualizando todo su camino hasta llegar allí, todo ello a través de su lenguaje, incluyendo descripciones verbales que hagan “teletransportarse” al coachee al escenario en cuestión.

Existen otras herramientas como la rueda de la vida, el proceso emocional básico, la gestión del cambio, los reencuadres, la confrontación, etc.

2.5. Características de un buen coach

Un buen coach debe poseer una serie de características fundamentales que le permitan guiar a sus coachees de manera efectiva hacia el logro de sus objetivos. Estas cualidades personales y profesionales son esenciales para establecer una relación de confianza, sino también para asegurar que el proceso de coaching sea efectivo.

En primer lugar, la **empatía** se presenta como una cualidad indispensable ya que capacidad de ponerse en el lugar del otro es fundamental. Un coach empático comprende las emociones, experiencias y perspectivas de su coachee, creando un ambiente seguro y de confianza. Esto permite al cliente sentirse comprendido, lo cual es clave para el éxito del proceso.

Otros rasgo clave son la capacidad para saber escuchar, el coach debe captar no solo lo que dice el coachee, sino también el lenguaje corporal, el tono de voz y las pausas utilizadas; y la **claridad en la comunicación**. Un coach efectivo debe expresar sus ideas de manera clara, comprensible y adaptada a las circunstancias del cliente, debe ser abierto para aprender de sus propios clientes. Esta habilidad resulta crucial no solo para transmitir ideas, sino también para ofrecer un feedback constructivo.

Tener **capacidad emocional** es otra de las características clave en un buen coach, que capacita al coach para gestionar sus propias emociones y reconocer las del cliente, lo que permite abordar situaciones delicadas con sensibilidad y fomentar un entorno de confianza mutua. Un coach emocionalmente inteligente puede identificar y abordar las barreras emocionales que dificultan el progreso del coachee, dando un espacio seguro para su desarrollo. Además, esta competencia permite al coach ajustar su enfoque y su plan de acción según las circunstancias del coachee.

Asimismo, un coach debe ser **flexible y adaptable**, considerando que cada cliente presenta necesidades, objetivos y estilos de aprendizaje únicos. La capacidad de ajustar enfoques y estrategias en función de estas particularidades asegura un proceso de coaching personalizado y efectivo, apoyando a los demás, sin comportamientos egocéntricos.

También debe ser **asertivo**, siendo capaz de expresar pensamientos, ideas y emociones de manera clara, respetuosa y firme, siendo en cierta parte amable. Un coach asertivo sabe comunicar sus observaciones y retroalimentación sin imponer, permitiendo al cliente reflexionar y tomar decisiones autónomas; **honesto**, abordando y comunicando sus pensamientos e ideas de forma sincera (que no brusca) Un coach honesto actúa con integridad, respetando los valores éticos y priorizando el bienestar del cliente en todo momento (por lo tanto debe ser en cierto modo servicial).

Para finalizar, debe ser **creativo**, adaptándose a cada situación individualizada abordando las circunstancias y las necesidades de sus clientes con soluciones originales y adaptadas. Un buen coach no se limita a aplicar métodos rígidos, sino que utiliza su ingenio para adaptar herramientas, diseñar estrategias y proponer enfoques innovadores que impulsen el aprendizaje, la reflexión y la consecución de los objetivos.

2.6. Estilos y tipos de coaching

Dentro de todas las clasificaciones que podemos encontrar del coaching podemos diferenciar dos en reglas generales.

2.6.1 Estilos del coaching

Los estilos de coaching representan las distintas maneras en las que el coach interactúa con el coachee para acompañarlo en su proceso. Cada estilo responde a cada caso particular, según las necesidades, metas y características del individuo o grupo. Desde métodos basados en preguntas abiertas y reflexivas hasta enfoques más directivos y estructurados, los estilos de coaching reflejan la diversidad de herramientas y estrategias disponibles para facilitar el cambio y el aprendizaje, fomentando un ambiente de confianza y crecimiento entre coach y coachee.

Coaching PNL: El coaching con PNL (Programación Neurolingüística) utiliza una metodología que combina las técnicas del coaching tradicional con los principios y herramientas de la Programación Neurolingüística. La PNL es un enfoque que estudia cómo el lenguaje, los pensamientos y los comportamientos afectan nuestras experiencias y resultados, ayudando a las personas a modificar patrones de pensamiento y comportamiento para alcanzar sus metas.

En el coaching con PNL, el coach utiliza técnicas de PNL para ayudar al cliente a identificar y cambiar creencias limitantes, hábitos negativos y formas de pensar que obstaculizan su progreso. El objetivo es mejorar la autoconciencia, la comunicación y las habilidades personales, facilitando un cambio positivo. Utiliza preguntas reflexivas, conversaciones profundas y el movimiento corporal como herramientas para provocar un cambio significativo en la forma en que las personas se perciben a sí mismas y a los demás.

Coaching ontológico: Es un tipo de coaching con vistas a ayudar al cliente a descubrir nuevas realidades, nuevos significados a la forma de actuar de las personas, su comportamiento y forma de relacionarse y a partir de ahí construir nuevas conexiones. Tiene como objetivo ayudar a las personas a observar y rediseñar sus patrones de pensamiento, lenguaje y emociones para generar cambios significativos en su vida

personal y profesional. Este enfoque se basa en la idea de que el "ser" de una persona —su ontología— determina cómo interpreta el mundo y cómo actúa en él. A través del coaching ontológico, los individuos son guiados para explorar su manera de "ser" y desarrollar nuevas formas de interpretar la realidad, ampliando así su capacidad de acción y posibilidades.

Según Echeverría (1994), padre de la ontología del lenguaje, las personas viven en mundos creados por sus propias narrativas, y a través del coaching ontológico, pueden identificar y transformar estas narrativas para abrir nuevas posibilidades de acción.

La metodología del coaching ontológico incluye preguntas poderosas, distinciones lingüísticas (como juicios, afirmaciones y promesas) y ejercicios emocionales y corporales

Coaching humanista: El coaching humanista es otro estilo del coaching que se basa en los principios de la psicología humanista —que tiene exponentes como Abraham Maslow o Carl Rogers— y se centra en el desarrollo integral del ser humano, poniendo énfasis en el potencial, la autonomía y el crecimiento personal del individuo, respetando su unicidad y promoviendo su autorrealización, buscando la autorrealización como máxima expresión de su potencial. El coaching humanista considera que cada persona tiene los recursos internos necesarios para alcanzar sus metas y superar obstáculos, y que el papel del coach es facilitar ese proceso, buscando objetivos alineados con las posibilidades y expectativas de su coachee .

2.6.2 Tipos de coaching

En cambio los tipos de coaching hacen referencia al ámbito de aplicación de cada proceso, cada tipo de coaching se dirige a un área específica, buscando alcanzar un objetivo/desarrollo en dicha área.

Coaching personal: El coach personal se centra en todos los aspectos de la vida de su cliente: su vida privada, carrera profesional, salud o relaciones interpersonales. Aunque puede haber un tema que requiera atención prioritaria, el coaching se extenderá para explorar diversas áreas de la vida del cliente, extendiéndose desde sus

relaciones personales y familiares (vínculos con su pareja y sus hijos) hasta su nivel de satisfacción con su trabajo, su trayectoria profesional y su futuro.

Este coaching busca el bienestar del cliente en los diversos ámbitos de su vida.

Coaching deportivo: El coaching deportivo es un proceso que busca mejorar el rendimiento de los atletas, así como su bienestar físico y mental. A través de la orientación y el apoyo, los coaches deportivos ayudan a los deportistas a alcanzar sus metas y desarrollar sus habilidades en diversas disciplinas de cara a maximizar su potencial y alcanzar sus metas, tanto en el ámbito deportivo como en su vida personal. La relación entre el coach y el atleta es fundamental para el éxito del proceso, y esta colaboración se basa en la confianza, el respeto y la comunicación abierta.

El coaching deportivo se centra en maximizar el rendimiento de los atletas, trabajando en aspectos técnicos, tácticos y físicos del deporte. Esto incluye la mejora de habilidades específicas, el desarrollo de estrategias de juego y la optimización de la condición física, también abarca el aspecto mental del rendimiento. Los coaches ayudan a los atletas a desarrollar la resiliencia, la concentración y la confianza, elementos cruciales para el éxito en la competición. Los deportistas a menudo enfrentan situaciones de alta presión durante las competiciones. El coaching deportivo proporciona herramientas y técnicas para manejar el estrés y la ansiedad, lo que puede mejorar su desempeño en momentos críticos

Los coaches deportivos trabajan con los atletas para establecer objetivos claros y alcanzables. Esto no solo implica metas de rendimiento, sino también objetivos a largo plazo relacionados con la carrera deportiva del atleta.

Además, el coaching deportivo tiene también un importante componente emocional, ofreciendo un espacio para que los atletas hablen sobre sus preocupaciones y frustraciones. Este apoyo emocional es fundamental para mantener la motivación y el bienestar del deportista.

Coaching de equipos: Este tipo de coaching es aquel que se aplica a un equipo (valga la redundancia), es decir, un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de

desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables (como por ejemplo un equipo directivo). Se realizará en estos casos el proceso de coaching en torno al objetivo común, la confianza entre los miembros del equipo y la comunicación entre los mismos.

Es importante distinguir equipo de grupo, entendiendo este último como un conjunto de personas con intereses y situaciones similares, pero que no tienen un objetivo común, sino que cada una de ellas pretende lograr su propio objetivo personal o profesional. Un ejemplo de dinámica de coaching en grupo sería un coaching para personas emprendedoras, cada uno con sus propias ideas y proyectos que se benefician de las lecciones y reflexiones compartidas.

Coaching empresarial: Este coaching está dirigido a las pequeñas y medianas empresas, y aborda todas las fases que puede atravesar el empresario o el directivo en relación a todas las fases que atraviesa la empresa como la creación o desarrollo de la misma. El coach empresarial se enfoca en apoyar a las personas en su entorno laboral, abordando temas relacionados con su desempeño profesional. A menudo colabora con los líderes de la organización y puede aplicar el coaching tanto a individuos como a grupos. La aplicación de éste, puede dar resultados muy heterogéneos como un aumento en la productividad, una mejora del clima laboral, mayor satisfacción de los clientes, mejora las habilidades y desarrollo de los trabajadores, mejora a la hora de afrontar los riesgos, desarrolla habilidades de liderazgo, sitúa el servicio o producto en el mercado diferenciándolo, mejora la estrategia de la empresa y la compaginación de la vida personal y profesional, colabora con la expansión del negocio.

Las áreas más demandadas de este tipo son: Habilidades interpersonales y de comunicación, gestión del tiempo, conciliación entre vida profesional y ámbito privado, desarrollo de personal, gestión del conflicto, planificación y estrategia empresarial, incremento de la productividad y desarrollo de servicio al cliente.

Coaching organizacional: Este es el caso del coaching empresarial que está dirigido a las grandes corporaciones y organizaciones. El coach y el personal llevarán a cabo este método buscando el liderazgo de mandos intermedios y grupos de directivos, trata de mejorar la comunicación entre secciones y departamentos, formar grupos de trabajo

eficientes, reducir la jornada laboral, ayudar a diseñar nuevas estrategias, mejorar el clima laboral interno (como vemos comparte gran parte de las metas con el coaching empresarial, pero a gran escala). Como resultado de este proceso, los individuos que se hayan comprometido saldrán beneficiados porque crecerán como personas y como profesionales, adquirirán nuevas habilidades y competencias, mejorarán su desempeño y conseguirán que los resultados de la organización mejoren gracias a su contribución.

El coaching empresarial y el organizacional también son un complemento ideal para cualquier proceso de consultoría o formación. Sin un seguimiento mediante coaching, estas intervenciones suelen no aprovecharse completamente y pueden convertirse en una inversión desperdiciada y volverá a la situación anterior. Es muy usual que este coaching se combine con el personal, ya que se da en ocasiones el escenario de que el trabajador no desempeñe su trabajo todo lo que bien que debería debido a situaciones de su vida personal y es que son los empleados los que contribuyen al éxito o fracaso de una organización. El “factor humano” suele ignorarse en algunas compañías, lo cual repercute en una plantilla insegura, desmoralizada, carente de visión y de entusiasmo, lo cual es un problema para la organización. Por ello, muchas organizaciones y empresas llevan muchos años implementando procesos de coaching dentro de su empresa, ya que no hay que olvidar que son las organizaciones las que contratan estos servicios porque quieren obtener beneficios indirectos del mismo como en la mejora en la implantación de sistemas productivos, aunque realmente se puede introducir el coaching en prácticamente cualquier departamento o área de la empresa, puede existir el coaching de finanzas, el coaching de ventas etc.

El **coaching ejecutivo** se interrelaciona con el coaching empresarial u organizacional, ya que el proceso de coaching es realizado a personal ejecutivo, para el desarrollo de habilidades concretas de liderazgo, gestión de conflictos, negociación, motivación, etc. pero siempre centrado en el individuo, mientras que el coaching empresarial u organizacional está más centrado en la organización (generalmente una empresa), considerando su aplicación a dinámicas grupales y relacionado con la estrategia corporativa con el fin de mejorar los resultados organizacionales, tal y como han afirmado diversos autores como Goldsmith, Lyons y McArthur (2012).

3. EL COACHING EN EL AMBITO DE LA EMPRESA

3.1. Contextualización del coaching en el ámbito empresarial

En los últimos años se están adoptando con más intensidad procesos de coaching por parte de las empresas (especialmente por parte de las grandes corporaciones) con distintas finalidades y bien sea aplicado a empleados, directivos o equipos.

Es importante diferenciar, al comenzar todo proceso de coaching, si los objetivos de la empresa y el coachee están alineados, haciendo todo el proceso mucho más sencillo; o si en cambio estos difieren o no están claros, para reconocidos autores como Yuste (2010), se deberá dar preferencia a los intereses del coachee, ya que su satisfacción generará beneficios para la empresa.

Las empresas, que adoptan en este caso la posición de clientes, utilizan el coaching con la intención de mejorar habilidades específicas de sus empleados, según una encuesta realizada por Bacas y Salinas (2006), los objetivos más demandados por las empresas han sido(en orden) la mejora en ventas, la integración en nuevos equipos, la promoción profesional, la gestión del tiempo, la formación profesional, el rediseño de la carrera profesional, la gestión de equipos o la mejora de relaciones interpersonales. A nivel ejecutivo y como ya hemos dicho, se orienta a las habilidades de liderazgo, motivación, negociación, resolución de conflictos, etc.

3.2. Beneficios del coaching para las empresas

El coaching se presenta como una herramienta estratégica para facilitar la adaptación a los constantes cambios organizacionales y contextuales (el entorno general). Esta metodología se utiliza para potenciar el desempeño de los individuos y equipos, logrando resultados positivos en el ámbito empresarial o en sus vidas personales (lo que seguramente repercuta en su rendimiento laboral).

Uno de los principales beneficios del coaching radica en la capacidad del coach para optimizar el rendimiento de los individuos en escenarios críticos para la organización, como los procesos de cambio corporativo, consolidándose rápidamente como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones, contribuyendo al desarrollo de competencias clave como la comunicación y la reflexión, indispensables en el entorno

empresarial moderno. El coach guía al coachee para observar los problemas desde otras perspectivas, identificando creencias y valores limitantes que puedan estar obstaculizando su desempeño profesional y el logro de objetivos. A través de la intervención del coach, el coachee se siente más motivado, seguro y capaz de implementar nuevas acciones que conduzcan a resultados diferentes y más efectivos. Esto no solo genera valor añadido para la organización, sino que también impulsa el desarrollo personal y profesional del coachee.

El coaching ofrece una serie de beneficios significativos para las organizaciones, potenciando la mejora en el desempeño individual como el colectivo y contribuyendo al éxito global de la empresa. En primer lugar, el coaching maximiza la capacidad de los empleados, transformando el desarrollo individual en una mejora colectiva al contar con colaboradores más capacitados y productivos. Además, fomenta la cohesión y el buen clima dentro del equipo, promoviendo una colaboración efectiva orientada a alcanzar metas comunes, y optimiza la comunicación en los equipos.

Otro beneficio clave es la clarificación de roles y funciones, lo que ayuda a los empleados a comprender el valor de sus tareas y a trabajar de manera más motivada y responsable, lo que mejorara su productividad media.

También desarrolla herramientas para afrontar dificultades, proporcionando estrategias efectivas para superar retos organizacionales y fomentar un entorno de convivencia más armónico. Asimismo, el coaching ofrece orientación estratégica, definiendo claramente los caminos a seguir para alcanzar los objetivos y evitando desviaciones que puedan afectar los resultados.

El coaching facilita la respuesta al cambio organizacional, proporcionando medios efectivos para gestionar transformaciones (tecnológicas o metodológicas) de manera sencilla. Además, fortalece el conocimiento de las capacidades individuales, permitiendo a los empleados identificar las tareas que mejor se alinean con sus competencias, mejorando así la coordinación y la eficacia en sus acciones. También fomenta la construcción de relaciones de confianza entre los miembros de la organización, fortaleciendo el ambiente laboral y promoviendo una cultura de colaboración.

Por otro lado, el coaching incrementa el compromiso de los empleados con la empresa, reduciendo el absentismo laboral y aumentando la identificación con los valores organizacionales. También impulsa el autoaprendizaje, ayudando a las personas a descubrir sus fortalezas y a desarrollar su potencial dentro del entorno laboral. Este proceso estimula la creatividad, mejora la capacidad para enfrentarse a los obstáculos y fomenta la innovación en la organización.

Finalmente, el coaching contribuye a mejorar el clima organizacional/laboral, incrementando la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad y la rentabilidad de la empresa. En conjunto, estos beneficios hacen del coaching una herramienta estratégica esencial para impulsar el desarrollo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y exigente como el de hoy en día.

Tal y como dijo Wheatley (2004), en las organizaciones, el poder y la energía se generan a través de las relaciones.

3.3. Aplicaciones del coaching en la empresa

3.3.1. El coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo es el tipo de coaching empresarial que trabaja con altos ejecutivos, que son aquellos que poseen autoridad y cierto grado de responsabilidad dentro de una organización. Según Laura Bioconda (2021) el coaching ejecutivo es una alianza profesional que ayuda a los ejecutivos y sus equipos a maximizar su potencial profesional y personal y lograr metas de la organización. Un ejecutivo puede ser un director, un presidente, un jefe de departamento o un director de área, todos ellos se mueven en la incertidumbre, asumiendo riesgos y debiendo gestionar factores y tomar decisiones relevantes.

El ejecutivo de alto rango a menudo se encuentra en una posición aislada. Se espera que tenga todas las respuestas y que los demás recurran a él en busca de orientación, lo que dificulta que encuentre a alguien con quien pueda hablar sinceramente sobre sus problemas y tensiones, alguien que realmente entienda su situación. Dentro de su organización, es común que no haya con quién compartir sus aspiraciones, dudas o

temores. El coach ejecutivo desempeña ese rol tan crucial y es importante que se dejen claras y se cumplan las reglas generales que rigen los procesos de coaching.

Este tipo de coach comprende bien ese entorno y se adapta sin dificultad. En muchos casos, el coach ha sido un directivo con formación en coaching, lo que le permite entender de manera profunda las presiones y desafíos a los que se enfrentan los ejecutivos de alto nivel, así como el tipo de decisiones que deben tomar, algunos asuntos a tratar son el incremento del estrés laboral, el temor al fracaso en roles ejecutivos, las demandas de las empresas, la adopción de estilos de liderazgo autoritarios y la carencia de habilidades necesarias para un desempeño óptimo del cargo son factores clave que impulsan a los empleados, sin importar su nivel jerárquico, a buscar apoyo mediante el coaching. A estos elementos se suma la actitud competitiva que predomina en muchos entornos laborales, lo que refuerza la necesidad de contar con herramientas que ayuden a gestionar las presiones y mejorar el rendimiento. El coaching se presenta como una solución eficaz para enfrentar estos desafíos al trabajar en aspectos como el liderazgo, la capacidad de motivación, la gestión de conflictos, la gestión del tiempo o las habilidades de negociación y comunicación, entre otras.

Un ejecutivo de alto nivel que mejora su desempeño tiene un impacto extremadamente positivo en la empresa. Puede traducirse en ganancias significativas. Por ello, la inversión en coaching ejecutivo suele ofrecer un retorno muy alto.

Es posible que se plantee la situación de que un directivo se forme como coach y sume esa formación a sus habilidades directivas y se plantee incluso la situación de que ejerza las funciones de coach de forma simultánea.

3.3.2 El coaching de equipos

Tal y como hemos indicado previamente, el coaching de equipos se centra en mejorar el rendimiento y cohesión de un grupo de personas que trabajan juntas con objetivos comunes. A diferencia del coaching individual, el coaching de equipos se ocupa de las dinámicas grupales, las relaciones entre los miembros y la alineación de sus esfuerzos para maximizar el impacto colectivo.

Según Peter Hawkins el objetivo del coaching de equipos es "desarrollar la capacidad colectiva del equipo para que sea más eficiente, efectivo y consciente de su impacto en el contexto organizacional y en sus stakeholders". Hawkins introduce el concepto de "coaching sistémico de equipos", que considera no solo las dinámicas internas del equipo, sino también su interacción con el entorno externo, teniendo en cuenta los distintos roles de sus miembros y fijando una meta común.

3.3.2. *El coaching como habilidad directiva*

En este caso, el coach es aquel que tiene una posición de responsabilidad dentro de la empresa o está al cargo de un equipo y se sitúan como cabeza visible, es decir, todo aquel que ejerza un puesto de dirección.

Algunas razones dave de por qué la formación como coach puede ser relevante para los líderes en posiciones directivas son las siguientes:

1. **Mejora del liderazgo:** El coaching ayuda a los directivos a perfeccionar sus habilidades de liderazgo, como la **comunicación**, la **empatía** y la **gestión de equipos**, lo que les permite inspirar y motivar a sus empleados de manera más efectiva, creando de esta forma equipos más efectivos y cohesionados. Es un catalizador de desarrollo y un espacio para que el ejecutivo reflexione y diseñe estrategias.

2. **Toma de decisiones estratégicas:** Los directivos a menudo se enfrentan a decisiones complejas y de alto impacto. El coaching les proporciona herramientas para **analizar situaciones** de manera más objetiva, reducir el estrés de la toma de decisiones y asegurarse de que las decisiones estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa.

3. **Mejora en la gestión del cambio:** Los entornos empresariales cambian constantemente, y los directivos necesitan estar preparados para adaptarse a esos cambios. El coaching les ayuda a **gestionar el cambio** de manera más eficiente, tanto a nivel personal como organizacional, y a guiar a sus equipos en la adaptación a nuevas estrategias o transformaciones.

4. **Desarrollo de la inteligencia emocional:** Según Yuste (2015) el coaching trabaja en el desarrollo de la **inteligencia emocional**, tratándola como una habilidad esencial para

los directivos. Mejora su capacidad para manejar sus emociones y las de los demás, lo que es fundamental para resolver conflictos, motivar equipos y crear un entorno de trabajo positivo usando una comunicación asertiva y un feedback constructivo con el resto de miembros del equipo.

5. **Aumento del rendimiento:** Al mejorar sus habilidades de liderazgo, los directivos pueden aumentar la **eficiencia** y **productividad** de sus equipos. El coaching les ayuda a identificar las áreas de mejora y a crear estrategias que maximicen el rendimiento organizacional.

6. **Promoción de la innovación y creatividad:** El coaching fomenta la **creatividad** y el **pensamiento innovador**. Los directivos aprenden a cuestionar el statu quo y a buscar soluciones novedosas a los desafíos, impulsando la innovación dentro de sus equipos.

Además, el coaching ejecutivo sirve como espacio para que estos líderes muestren sus ideas y propuestas de valor.

7. **Desarrollo de habilidades interpersonales:** Las relaciones dentro de la organización son clave para el éxito. El coaching enseña a los directivos a **gestionar relaciones** de manera más efectiva, construir confianza y fomentar una cultura de colaboración dentro de la empresa.

El coaching de liderazgo es un proceso clave de aprendizaje y transformación personal, dirigido a cualquier colaborador que necesite desarrollar habilidades de liderazgo. Este tipo de formación tiene como objetivo mejorar competencias relacionadas con el liderazgo, permitiendo al individuo inspirar, guiar y motivar a sus compañeros de trabajo de manera efectiva.

Sin embargo, no es muy recomendable que el ejecutivo o cualquier miembro de la empresa haga las funciones de coach, ya que una de las claves del proceso del coaching es que el coachee “se abra”, algo que podemos deducir que sea más difícil de hacer con un superior y en un espacio en el que, es probable, que no muestre sus sentimientos o exprese sus opiniones de manera libre y honesta. Mezclar los roles de directivo y coach puede desdibujar los límites de la relación profesional. El coaching

debe ser un espacio confidencial y sin juicios, mientras que el rol del directivo incluye una cierta faceta evaluadora del desempeño de los empleados.

Además, es probable que exista un cierto conflicto de intereses debido al puesto del coach, que en ocasiones y de manera inconsciente puede orientarse en base a los objetivos estratégicos y no centrarse en el coachee como persona.

Por último, puede que pase a existir una cierta sobrecarga en las tareas del directivo, que puede derivar en problemas de tiempo y afectar al proceso de coaching. Aún así, el líder como coach ya ha sido objeto de diversas investigaciones.

3.4 Aplicación del coaching a la dirección de RRHH

El coaching se ha consolidado como una herramienta clave en la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos, desempeñando un papel fundamental a la hora de desarrollar el potencial humano dentro de las organizaciones. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de las empresas para adaptarse y evolucionar depende en gran medida del desarrollo de sus empleados y directivos. En este contexto, el coaching aplicado a la formación en Recursos Humanos se presenta como un enfoque estratégico para fomentar el aprendizaje, la mejora del desempeño y el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, especialmente en puestos de responsabilidad.

Este enfoque se centra en la creación de un entorno de aprendizaje continuo donde los empleados puedan identificar y superar limitaciones, desarrollar sus habilidades y alinearse con los objetivos organizacionales. A través de metodologías prácticas, el coaching en formación no solo impulsa el desarrollo individual, sino que también fortalece las dinámicas de equipo y mejora el clima laboral. Además, contribuye al desarrollo de competencias clave como la comunicación, el liderazgo, la gestión del cambio y la resolución de conflictos, aspectos esenciales en cualquier estrategia de Recursos Humanos.

La aplicación del coaching se extiende a todos los niveles de la organización, fomentando una cultura de responsabilidad y aprendizaje. El coaching permite a los profesionales de Recursos Humanos utilizar un catalizador para la transformación

organizacional, facilitando el alineamiento entre los objetivos de la empresa y el bienestar y la motivación de sus empleados.

Por tanto podríamos decir que los departamentos de RRHH utilizan el coaching con los siguientes objetivos:

1. Mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

Especialmente con el objetivo de que aumente su autonomía y mejore en habilidades como la creatividad, encuadrada dentro de las denominadas como soft skills. Al fin y al cabo, el coaching es la aplicación de la inteligencia emocional y, por medio de él, ésta crece.

Las soft skills (habilidades blandas) son un conjunto de habilidades personales, sociales y comunicativas que permiten a una persona relacionarse de forma efectiva en un entorno, y las cuales complementan a las denominadas hard skills (habilidades técnicas) siendo muy valoradas por parte de las empresas. Algunas de estas habilidades son la creatividad (ya mencionada), el liderazgo, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la empatía o la comunicación, todas ellas ligadas a la faceta emocional de la persona.

El Outdoor Training es una de las modalidades formativas que desarrollan estas habilidades en creciente popularidad, ya que está diseñada para desarrollar habilidades intangibles en los empleados, más allá de los conocimientos técnicos. Esta metodología se orienta principalmente hacia el fortalecimiento de competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la capacidad de delegar tareas y la toma de decisiones, convirtiéndose en una herramienta clave para generar equipos de alto rendimiento. Esta metodología se basa en el aprendizaje a través de experiencias directas. Estas actividades, generalmente realizadas fuera del entorno laboral, se desarrollan en un clima relajado (normalmente al aire libre y en campo= y suelen incluir dinámicas que combinan diversión, competitividad y colaboración. Pueden implicar actividades con cierto nivel de desafío, como el rafting, o juegos más sencillos que, en un contexto de entretenimiento, fomentan la confianza mutua, el trabajo en equipo, la toma rápida de decisiones y una competencia sana entre los participantes.

El propósito fundamental del Outdoor Training es utilizar el juego como una herramienta para desarrollar habilidades intangibles que los empleados puedan trasladar a su desempeño diario en el trabajo. Sin embargo, para garantizar su éxito, es esencial una planificación estratégica que contemple varios elementos clave:

Definición de objetivos claros: Es fundamental determinar qué habilidades específicas se desean desarrollar a través de las actividades.

Diseño de actividades personalizadas: Los juegos y dinámicas deben adaptarse a las necesidades particulares de la empresa, asegurando su alineación con los objetivos establecidos. Esto implica evitar formatos estandarizados y apostar por experiencias a medida de los participantes.

Feedback estructurado: Al finalizar las actividades, es imprescindible proporcionar a los participantes un análisis detallado que incluya lo que hicieron bien, los aspectos a mejorar, y cómo sus acciones influyeron en los resultados del juego. Este feedback facilita la transferencia de lo aprendido al entorno laboral y refuerza las competencias trabajadas.

Es importante que la dirección de recursos humanos implemente procesos de coaching en los que los empleados y los mandos intermedios mejoren sus competencias y encuentren caminos para llegar a soluciones, es decir, aprendan a desarrollar una metodología, lo cual será mucho más beneficioso para ellos que recibir las instrucciones directamente de un superior. Esto está relacionado con el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión de los mandos para mejorar sus capacidades de gestión, toma de decisiones y liderazgo efectivo.

El coach actúa como un formador a corto plazo, utilizando las empresas otros procesos como el mentoring pensando más en el largo plazo con el objetivo de mejorar el rendimiento de los equipos.

2. Mejorar la comunicación y el clima laboral

Un clima laboral sano reduce el estrés y mejora la productividad de los empleados, los cuales se sienten más motivados y comprendidos por parte de la empresa, los coaches utilizarán técnicas como la escucha activa para ello.

3. Ayuda a adoptar cambios, valores o conseguir propósitos organizacionales.

El coaching es un instrumento eficaz para tomar decisiones y llevar a cabo la implementación de cambios profesionales y organizacionales, consiguiendo que el coachee vea el cambio como una oportunidad de crecimiento.

El coach ayuda a los empleados a superar sus miedos y los temores inherentes al cambio, fortaleciendo su capacidad de adaptación y aumentando las probabilidades de éxito.

Además es útil utilizar el coaching en el marco de planes de acción estratégicos por parte de las empresas de cara a conseguir un objetivo o propósito, ayudando al coachee a mantenerse motivado y ayudándole de cara a afrontar los posibles obstáculos que encuentre.

4. LA PRÁCTICA DEL COACHING EN LA EMPRESA: UN PUNTO DE VISTA PROFESIONAL

4.1. Entrevista con Pablo Villanueva

Pablo Villanueva es un coach ejecutivo certificado profesional y discípulo de Francisco Yuste, siendo ambos especialistas de la escuela humanista del coaching.

Además de ser coach, es ponente en charlas y autor de libros como *“Equipos innovadores: Herramientas para gestionar la diversidad creativa”* (2010) y *“Diversidad innovadora. Intangibles para gestionar la diversidad creativa”* (2012).

Pablo ha acompañado a diversas organizaciones en proyectos relacionados con la excelencia empresarial, el desarrollo organizacional y la innovación, siempre en torno a un enfoque humanista focalizado en el potencial y en la transformación de las personas, foco de su trabajo

1. ¿Qué beneficios consideras que aporta el coaching en comparación con otras estrategias de desarrollo organizacional?

Pues el primer beneficio es que es particularizado. Entonces permite hacer un acompañamiento muy a medida. Eso cuando haces otro tipo de aproximaciones, como

es una formación u otro tipo de enfoques, pues no siempre se da. Entonces, para mí la principal ventaja es que es “tuneado”, te lo hago como a medida, como un traje.

La segunda ventaja es que permite acompañar a la persona y al rol, pasa igual que antes, cuando haces una formación, pues estás más centrado en el rol, pero nadie te habla de situaciones personales, de dificultades y en un proceso de coaching, suele aflorar.

Y la tercera ventaja es que permite a la persona responsabilizarse de su propio desarrollo, en una formación tradicional las personas se ven más como receptoras de un conocimiento y ese conocimiento cuando termina el curso no siempre se lleva a la práctica, si damos un curso de 8 horas sobre una temática, las personas reciben esa información, pero termina el curso y se acabó. Lo han recibido y no hay una manera de chequear que se pone práctica. En el caso de un proceso de coaching, sí. ¿Por qué? Porque cada uno de los planteamientos que vas haciendo, entre sesión y sesión, se ajustan, se comentan aspectos y matices específicos para que la persona pueda seguir afinando ese planteamiento, es como una receta de un bizcocho

La persona la pone en práctica, viene a sesión, te cuenta cómo le ha resultado esa práctica y podemos ajustar sobre eso. Eso en una formación tradicional es muy complicado.

2. ¿Cómo identificabas las necesidades específicas de la empresa o del individuo?

A dos bandas, es decir, hay que tener en cuenta que se pueden dar dos situaciones.

Una es que la empresa que te contrata ya te dé una línea de trabajo y te diga: mira, con esta persona necesito que trabajes la gestión del tiempo, porque no logra ordenarse bien, entonces ya te dan un objetivo muy claro. Otra posibilidad es que la empresa contrate el proceso y no te dé ningún objetivo, entonces tú quedas con la persona, con tu cliente y se hace una primera sesión de aproximación a objetivo.

Esas son las dos vertientes más habituales con las que yo me he encontrado: o un objetivo predefinido por la empresa, o la empresa contrata el proceso y deja en manos del coach y del cliente definir el objetivo. Esas dos opciones existen.

3. ¿Puedes describir algún método utilizado para implementar el coaching en un entorno corporativo?

Una posibilidad es hacer un feedback 360. El feedback 360 es una herramienta que nos permite recoger información de cómo nos ve el entorno, tanto de las personas que están por encima, de las personas que dependen de nosotros jerárquicamente y de nuestros iguales, las personas que están al mismo nivel, todo ese feedback se recoge y se compara con la percepción que tiene la persona de sí misma. Así que se hace un cuestionario en el que la persona puntúa sobre diferentes ítems o atributos, Y con el resultado de ese informe se puede dar un proceso de coaching centrado en similitudes entre la visión que la persona tiene y la visión del entorno. Entonces, esa es una herramienta que en empresas suele ser bastante habitual.

Si por ejemplo si tú tienes el liderazgo y todo el mundo te puntúa un 2 o un 3 y tú te puntúas un 2 o un 3 se trabajará sobre eso pero si por ejemplo hay mucha diferencia entre las percepciones tuyas y ajenas también, hay gente que se ve muy bajo y luego la gente le pone muy alto y al revés.

Y siempre los informes de Feedback 360 son anónimos y confidenciales, o sea, que solo se entregan a la persona que es receptora.

4. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los desafíos más comunes que encuentras al introducir el coaching en una organización o empresa?

Los tópicos más habituales en mi experiencia son inteligencia emocional, comunicación y liderazgo-motivación. Esos son los aspectos que habitualmente más se solicitan o más surgen después de una primera sesión, cuando en la primera sesión lo que buscas es por donde orientarnos. Esos suelen ser los aspectos principales y más frecuentes.

5. ¿Cómo mides el éxito de un proceso de coaching?

Básicamente por la experiencia del coachee., en nuestro planteamiento humanista no se hacen informes de proceso y lo que nos planteamos es que la persona demuestre con su cambio, con su rendimiento, que el proceso ha sido de utilidad.

Entonces cuando alguien te pide, por ejemplo, acompañamiento para trabajar el manejo del conflicto por parte de un líder, pues se pueden establecer medidores en base a alguna entrevista de incidentes críticos hecha por recursos humanos, o el responsable jerárquico recoger evidencias que demuestren si las cosas han ido mejor, están igual o han empeorado.

6. ¿Te han ocurrido casos de fracaso del proceso?

Sí, esto ha ocurrido, y para mí el denominador común que han tenido esos casos es que la persona que recibe el proceso no quería el proceso. O sea, iba a las sesiones con la obligatoriedad porque se lo han pedido entonces, aunque pongas mucho de tu parte para que esto cambie hay gente que no está en disposición.

7. Dígame algún caso o en el que después de dar un proceso de coaching se haya generado algún cambio significativo en la empresa, en los resultados, en la mejora del ambiente laboral.

En muchas ocasiones, y hay un matiz que también quiero plantear y es que en el coaching humanista también nosotros tenemos que velar por la persona, damos también mucha importancia a que la persona esté bien. Por poner un ejemplo, en las antípodas: es como cuando en deporte de alto nivel se enfoca tanto a la persona a conseguir una marca que cuando la persona deja su actividad deportiva, pues lo que le pasa a la mayoría de los deportistas es que acaban en una situación de depresión o de adicciones. Esto es porque se ha dado una orientación muy fuerte a la productividad y a los resultados. Para nosotros, en el planteamiento humanista, la persona es clave. Entonces, si alcanzan los objetivos debe ser siempre respetando a la persona, sin que la persona se quede por el camino, sin que eso suponga un estrés añadido, un sufrimiento para la persona.

8. Respecto a vuestros clientes ¿Son empresas o particulares? ¿Qué prototipo tienes de cliente?

En empresa la función estrella es el mando medio. Es una persona que no es ni alta dirección ni está a nivel operativo, que tienen equipos al cargo, que tienen pequeñas unidades de trabajo al cargo, responsabilidad sobre áreas o funciones pero sin tener responsabilidad en dirección general. Ese es con diferencia el perfil al que yo más atiendo. He tenido procesos con personal operativo y he tenido procesos con alta dirección, cada uno tiene sus características, pero en los mandos una serie de condiciones que son muy particulares, y es que hacen de bisagra y sufren las tensiones de los de arriba y de los de abajo. Este planteamiento no es fácil de llevar. En ocasiones son muy buenos técnicos porque han sido promocionados por su experiencia, por su capacidad técnica, pero cuando tienen que liderar equipos, que gestionar tareas, etc., pues no todo el mundo tiene la habilidad, entonces hay que apoyarles también en ese sentido y, por supuesto, en labores también de liderazgo.

9. ¿Ha sufrido reticencias de empleados o personal ejecutivo al proceso de coaching y que cómo las has afrontado?

Hay desconocimiento. Hay dos grandes obstáculos. El primero es el desconocimiento. No hay todavía un conocimiento suficiente. En Madrid, en ciudades más grandes, esto cambia, pero si nos vamos a provincias, todavía hay un desconocimiento considerable. Ese es el primer obstáculo. Y el segundo obstáculo es que también se ha quemado mucho terreno con gente que, sin tener la formación, la acreditación, la capacidad suficiente, pues ha ofrecido procesos de coaching.

Entonces, hay una indefinición muy fuerte que en España todavía no conseguimos salvar, aún cuando ya tenemos un recorrido amplio y gente con bastante experiencia, Pero también es verdad que ha habido mucho intrusismo, cuando yo empecé en el año 2010 había gente que hacía un curso de un fin de semana de coaching y al fin de semana ya iba ofreciendo servicios de coaching. Entonces una formación a día de hoy acreditada en coaching me parece que te piden como 150-170 horas mínimo.

Necesitas recorrido, necesitas prácticas ideales, además si son supervisadas, si esas prácticas además las supervisa alguien con experiencia, pues eso te permite luego hacer un acompañamiento adecuado. Hay otro matiz importante y es que para acompañar a ejecutivos tenemos que aprender a acompañar personas.

Ese es un error que yo cometí, yo me formé primero en coaching ejecutivo, empecé a ejercer y me di cuenta de que me faltaba la variable personal. Recuerdo uno de los primeros procesos que hice, que fue en un ayuntamiento en Madrid, en un proceso de elecciones, además, a una persona que iba candidata en las listas por el partido que gobernaba ese ayuntamiento, y las dificultades de la persona eran casi todas relacionadas con aspectos personales: su puesto lo conocía, el ayuntamiento lo conocía, sus funciones las conocía, pero no tenía experiencia en una campaña, no tenía experiencia a nivel de comunicación, y ahí es donde la persona estaba en un conflicto muy importante que derivó en un proceso de coaching en el cual yo me vi con muy pocas herramientas.

¿Y eso como se resuelve? pues me tocó dar un paso atrás y formarme en coaching personal.

Muchas veces las dificultades que esa persona tiene no es con el puesto que ocupa, no es con las funciones, es con sus habilidades, con sus competencias, los problemas que tiene con su jefe, una situación que se da con otro departamento y daro, aunque sepa mucho de logística (por poner un ejemplo), pues en un máster de logística o en una formación, pues esos aspectos no se tocan.

10. En base a tu experiencia ¿Cuál es la herramienta de coaching que consideres que es más efectiva o la que más utilizas?

Bueno quizá la herramienta más utilizada es la pregunta en coaching se trabaja mucho con la pregunta, es una herramienta que va en el ADN del coaching y es algo que tiene su origen en la mayéutica, que acompañaba a personas a tomar conciencia de situaciones y desde ahí pues a aprender, a reflexionar. Para mí quizá la herramienta más usada de manera transversal sería la pregunta.

11. Y a la hora de llevarlo a cabo una sesión, ¿cómo vas enfocando y les vas dirigiendo a los problemas que detectas o el origen de las dificultades Imagino que en tu trabajo habrá mucho de improvisación?

Mucho. Hay una gran parte de improvisación, pero esa improvisación también se basa en otras herramientas que vayamos aplicando. Hay dos tipos de herramientas en coaching.

Hay herramientas que el cliente ve, que son explícitas, pero también hay herramientas que tú estás aplicando y el cliente no ve, por ejemplo, la lectura de su lenguaje verbal, leer a ese cliente desde un punto de vista de sus necesidades, leer a ese cliente desde un punto de vista de cuánto talento tiene respecto a los retos que afronta y en qué situaciones está, no se plantean de manera explícita nosotros las llamamos herramientas totem, son herramientas que te sirven para comprender mejor la situación por la que pasa la persona aunque ya no te lo pueda describir de manera explícita y luego hay herramientas que sí que son de aplicación directa como puede ser un DAFO, como pueda ser un plan de acción, el cliente sabe que se están aplicando, son totalmente explícitas y te permiten ir acompañando en la instalación de un hábito, o en el cambio de un hábito, o en un proceso de cambio determinado.

12. Cuando os contrata una empresa en términos de mejora en de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, ¿cómo sueles potenciar esos “atributos”?

Si la situación es a nivel colectivo, proponemos herramientas outdoor (outdoor training). Cogemos un departamento o a varios miembros y nos los llevamos a un entorno que no sea laboral, normalmente una zona de campo. Previamente a eso hemos identificado una serie de objetivos que son necesarios trabajar y hemos diseñado como una serie de ejercicios, de dinámicas, en los que las personas van a verse en sus reacciones, de manera parecida a las reacciones que surgen en el día a día de la organización.

Por ejemplo, imagínate, les planteamos una dinámica de trabajar bajo presión, que va a ser en la naturaleza, con cuerdas y árboles, pero las reacciones que las personas van a tener se van a parecer mucho a las reacciones que tienen en una planta de producción o la empresa, porque al final ¿El líder llevará un poco el canto o no? ¿El líder se postulará y o no dará un paso atrás? Entonces tú a través de las dinámicas vas sacando ideas de cómo puede ser el día a día en esa Las personas en una dinámica se

suelen desinhibir y te muestran la realidad de su día a día. Esto es muy interesante porque cuando estás viéndolo es como esta gente que observa a los pájaros o a los animales en los documentales, los ves casi en su hábitat natural y te permite recoger enfoques para luego poderlos apoyar. Entonces esa herramienta, que es una herramienta también de coaching ejecutivo, cuando se trabaja con grupo, cuando se trabaja un proceso de acompañamiento de los responsables comerciales o de los directores de delegación, te permite, primero, verlas en acción, segundo, desde las fortalezas o debilidades que se detectan, apoyarles. Y tercero, hacer una traslación directa a cómo puede influir en el día a día de la empresa. Entonces, esa es una herramienta que también aplicamos bastante cuando se dan las condiciones y la empresa así lo quiere. Se hace esa primera aproximación, igual que con el Feedback 360. Desde ahí, tras un outdoor pueden salir varios procesos de coaching ejecutivo.

Lo que te comentaba antes, y este ejemplo puede ser bueno: imagínate que el día de mañana eres responsable financiero de una organización.

¿A ti en la carrera te han enseñado alguna asignatura de cómo manejarte bajo presión? (Respondo) No. (Pablo V.) Vale, puedes saber mucho de análisis financiero o aspectos técnicos, puede ser el mejor financiero del mundo y sin embargo en el proceso de coaching ejecutivo observas que esta persona no hace bien su trabajo ¿Dónde está el punto de fallo? Que le puede la presión, que no maneja bien el estrés, que se dispersa, que se distrae, que no pone atención al detalle. Entonces lo que trabajamos en coaching, aún siendo ejecutivo, porque yo estoy trabajando con el director financiero, es que Pablo Alonso, director financiero, tiene problemas cuando viene la presión porque no sabe gestionar sus miedos, porque no sabe gestionar su tiempo y entonces le acompañamos en algo en el que normalmente la persona nunca ha tenido apoyo. Salvo que haya hecho cursos de inteligencia emocional, que no suele ser el caso en la mayoría de los casos.

Trabajamos mucho con hábitos, tomar conciencia de que un hábito está incorporado y sustituirlo por un hábito que sea más eficiente para la salud de la persona y para los resultados de la empresa, apoyando a la persona a establecer criterios de importancia y de urgencia: ¿qué es más importante para ti? ¿Ir al gimnasio? ¿O a jugar a alguno de

los departamentos que te gustan? ¿O quedar con un amigo que está mal? ¿Lo tienes claro? (Respondo) Sí, quedar con un amigo que está mal (Pablo V) ¿Quedar con un amigo que está mal? ¿Lo tienes claro? (R) Sí. (Pablo V) ¿Siempre? (R) Sí.

(Pablo V) ¿Sin ningún tipo de...? (R) Hombre, si es ya la décima vez que quedo con él y es un bucle, ¿sabes? Siempre diciendo lo mismo, pues a lo mejor cambio (Pablo V) Vale, y ahora imagínate que eres un profesional trabajando en una organización y te digo, oye, ¿para ti qué es más importante, sacar tu trabajo adelante o resolver las papeletas que te plantean otros departamentos? (R) Pues, no lo tengo claro (Pablo V) ¿Por qué a la persona le surgen los conflictos? Porque no tiene claras las prioridades. Y le surgen, dice: entonces si hago esto estoy siendo egoísta, entonces mis valores me dicen que tendría que estar haciendo lo otro ¿Qué ocurre a nivel emocional? Un choque de valores. En coaching, en ocasiones trabajamos con valores para que la persona tenga facilidad para priorizar, hay gente que no va a saber definir y entonces le entra la duda y fruto de esa duda dice: bueno pues venga, hago esto vale, lo has hecho y al final del día que te queda por hacer tus cosas o he hecho mi trabajo pero no he ayudado a un compañero todo lo que podía. Todas estas situaciones en el ámbito ejecutivo son muy habituales.

13. ¿Cómo crees que va a evolucionar el coaching en relación con la tecnología, o con el tema de inteligencia artificial, pueda involucrarse en el proceso de coaching?

Yo imagino que no será muy fácil porque básicamente uno de los pilares del coaching es persona con persona. A ver, nosotros en coaching somos como fontaneros, y si piensas en un fontanero la inteligencia artificial no lo va a hacer desaparecer. Si piensas en un ingeniero, en según qué funciones, la inteligencia artificial le puede hacer desaparecer y esto es la primera vez que ocurre; en otros momentos de revoluciones tecnológicas industriales los puestos más comprometidos han sido los puestos más técnicos. En la revolución industrial, los puestos físicos que fueron sustituidos por maquinaria; pero, en este caso, la inteligencia artificial va a hacer la competencia a los puestos más conceptuales, más intelectuales porque creo que el coaching está más cerca de la fontanería que a una labor intelectual, porque tocamos una cosa que las máquinas creo que no van a saber hacer nunca que son las

emociones, una máquina puede ser muy lista tener una capacidad para ganarnos al ajedrez, pero la capacidad de comprender cómo se siente un ser humano, esa conciencia es muy difícil de suplir.

5. CONCLUSIÓN

El coaching es una disciplina en pleno auge que, pese a no ser tan popular en España como en otros países europeos, está empezando a implementarse con más asiduidad en las empresas, las cuales comienzan a visualizar su potencial como herramienta estratégica, fomentando el desarrollo personal, el cual, en la mayoría de ocasiones, da lugar a una mejora en algún aspecto clave de la empresa como puede ser la mejora de su clima laboral o de la productividad.

En primer lugar, y siendo una de las características que la diferencian de otras disciplinas, es un proceso en el que el individuo que se somete al proceso es el centro del mismo, él es quien tiene todas las respuestas y el que va a generar el cambio que busca guiado por el coach, con el cual establece una relación de confianza que es clave para el éxito del proceso, todo proceso de coaching depende de la persona que se somete al mismo, de él depende en gran parte que llegue a buen puerto, y que debe ser enteramente personalizado.

Por tanto, y es algo que en la entrevista con Pablo el mismo me reafirmo, creo que la mejor opción a la hora de introducir el coaching en la empresa es mediante un coach externo, ya que el hecho de que un miembro de la organización lo lleve a cabo puede provocar reticencias y barreras insalvables desde el principio del proceso en lo relativo a la confianza y a la forma de sincerarse y expresarse del coachee.

En segundo lugar que, en la mayoría de ocasiones, los problemas que originan el proceso y que buscan solución por parte de los individuos y las empresas tienen su origen en un problema personal o relacionado con la personalidad del coachee: su autoestima, un problema familiar, un problema de confianza y que, inconscientemente, afectan a su desempeño

Por otro lado, creo que gran parte de su practicidad radica en la mejora de habilidades y la permanencia en el tiempo de dicho aprendizaje, creo que es un método distinto

para mejorar habilidades que no se tratan de misma manera en otros procesos (que suelen tener un carácter más técnico), además de que tienen una mayor permanencia en el tiempo y son aplicables al largo plazo.

En conclusion, creo que el coaching puede utilizarse de forma muy beneficiosa por parte de las empresas y acabaran generando sinergias positivas para la organización mediante el cambio y mejora del individuo como persona, y no como empleado, mediante la profundización en aspectos concretos de la personalidad, todos los atributos y aspectos son mejorables (aunque en ocasiones yo mismo lo viese con escepticismo) y creo que someterse a este proceso puede ser muy favorable para muchas personas, las cuales acompañadas de manera correcta pueden profundizar en aspectos clave de su vida y su persona que pueden moldearse para generar un cambio positivo en todas las facetas de su vida, las cuales suelen estar firmemente interrelacionadas.

6. BIBLIOGRAFIA

- 1 BIOCONDA, LAURA Y FERNANDEZ, MARCELA (2021).Estrategias del coaching ejecutivo. Ediciones Granica S.A.
- 2 GOLDSMITH, MARSHALL; LYONS, LAURENCE Y MCARTHUR, SARAH (2012)."Coaching for Leadership" ,Pfeiffer
- 3 MENENDEZ, JOSE L (2002). Abre el Melón, Aguilar
- 4 WHEATLY, MARGARET J. (2004).El pico del quetzal. Sencillas conversaciones para restablecer la esperanza en el futuro, Desclée De Brouwer
- 5 YUSTE,FRANCISCO(2011).Herramientas del coaching personal, Desclée de Brouwer
- 6 YUSTE,FRANCISCO(2014).Herramientas del coaching ejecutivo, Desclée de Brouwer
- 7 <https://www.revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/214/1069>
- 8 <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>
- 9 <https://smowl.net/es/blog/metodo-grow-coaching/>
- 10 <https://creartecoaching.com/10-herramientas-utiles-del-coaching/>
- 11 https://www.linkedin.com/connect-services/ads_experience/
- 12 <https://www.cegos.es/insights/blog/coaching/gestionar-cambios-a-traves-del-coaching>

