

Grado Universitario en Relaciones Laborales y
Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2014/2015

LA FIGURA DEL LÍDER COACH COMO
UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO:
UN ANÁLISIS PRÁCTICO

THE FIGURE OF THE LEADER COACH
AS A NEW STYLE OF LEADERSHIP: AN
ANALYSIS PRACTICA

Realizado por el alumno PILAR GARCIA CRUCES

Tutorizado por el Profesor ESTHER FERNANDEZ FERNANDEZ

Índice

1. Resumen/Abstract.....	3
2. Objeto del trabajo y metodología.....	5
3. Fundamentos del Coaching.....	8
3.1. Coaching, algunas definiciones.....	8
3.2. Breve historia del coaching.....	9
3.3. El Coaching, una autentica profesión.....	11
3.4. Tipos de Coaching según el tipo de cliente.....	15
3.4.1 Coaching personal.....	15
3.4.2 Coaching ejecutivo.....	16
3.4.3 Coaching empresarial.....	18
3.5. Presuposiciones de partida en el Coaching.....	19
4. Fundamentos del Coaching empresarial.....	21
4.1. Coaching de empresa.....	21
4.2. El líder coach.....	22
4.3. ¿Función del directivo para practicar Coaching con sus colaboradores?.....	27
4.4 ¿Cómo llegar a ser un directivo o líder coach?.....	29
5. Aplicación práctica.....	38
5.1 Introducción y metodología empleada.....	38
5.2. Desarrollo de las sesiones prácticas.....	39
5.3. Valoración de los resultados de la formación.....	44
6. Conclusiones.....	46
7. Bibliografía.....	48

1. Resumen

El presente trabajo versa sobre un nuevo estilo de liderazgo que muchas organizaciones ya han comenzado a introducir como práctica habitual en su modelo de gestión del personal: el Coaching.

Para ello se realiza un estudio teórico fundamentado en bibliografía al respecto en el que se explica que es Coaching y su aplicación en la empresa. Se centra especialmente en lo que se denomina la figura del “líder coach” y en las habilidades y competencias del mismo. El directivo tradicional podría formarse en este sentido, modificando así su estilo de dirección con el fin de promover un clima laboral más abierto y participativo, aumentar el desempeño y la productividad de su equipo y mejorar las relaciones y la calidad de vida en el trabajo. Todo ello redundaría en una mejora del rendimiento y por lo tanto sería beneficioso para la organización en global y para cada persona que la integra en particular.

Además de este estudio teórico, en el trabajo queda reflejada la puesta en práctica de lo anteriormente citado, mostrando la formación en competencias del “líder coach” que se ha realizado a la propietaria y gerente de una academia de idiomas interesada en integrar este modelo de liderazgo en su organización. Finalmente se analizan los ajustes, innovaciones y mejoras en la empresa como resultado del nuevo estilo de dirección implementado.

Palabras clave: Coaching, liderazgo, coach, coachee, conciencia, responsabilidad, rendimiento.

1. Abstract

This paper deals with a new style of leadership that many organizations have already begun to introduce as standard practice in their personnel management model: the Coaching.

This is a theoretical study based on bibliography in this respect which explains what Coaching and its application in the company. It focuses on what is called the figure of the "leading coach" and in the skills and competencies of the same. The

traditional steering could form in this regard, thus modifying its style of leadership in order to promote a work environment more open and participatory, increase the performance and productivity of your team and improve relationships and quality of life at work. This would be an improvement of the performance and therefore it would be beneficial for the overall organization and for each person who integrates it in particular.

In addition to this theoretical study, in work reflected the implementation of mentioned above, showing the training skills of the "leading coach" who has been the owner and Manager of an Academy of languages interested in integrating this model of leadership in your organization. Finally discussed settings, innovations and improvements in the company as a result of the new management style implemented.

Keywords: coaching, leadership, coach, coachee, conscience, responsibility, performance.

2. Objeto del trabajo y metodología

El trabajo presentado como fin de grado surge ante la necesidad de conocer más en profundidad una moderna metodología en la gestión del talento organizativo en una época donde la globalización, los mercados emergentes y la crisis económica han llevado a las empresas a buscar políticas enfocadas a la atracción y retención de profesionales.

De un tiempo a esta parte los profesionales de Recursos Humanos son muy conscientes de la importancia que tiene prestar especial atención al desarrollo y acompañamiento de sus colaboradores, abriéndose el camino hacia la posibilidad de un rendimiento mucho más elevado.

En este entorno de cambio en el que se necesitan nuevas herramientas y técnicas es donde el Coaching se está consolidando como una nueva tendencia, como una herramienta muy poderosa para mejorar las competencias tanto en sus puestos de trabajo como a nivel personal de aquellos profesionales que toman la decisión de pasar por este proceso.

Con este método se desarrollan habilidades, actitudes, y aptitudes específicas en las personas ofreciendo grandes beneficios a sus organizaciones. Estas compañías utilizan el Coaching como estrategia de mejora continua con el objetivo de marcar una diferencia clara y duradera con su competencia, ya que el Coaching promueve un clima laboral abierto y participativo, mejora el desempeño y la productividad de los empleados, el desarrollo personal, mejora las relaciones y la calidad de vida en el trabajo y por ende el rendimiento.

Tras esta introducción indicando lo que ha sido mi motivación para realizar el presente trabajo, presentaré la metodología del mismo.

En la primera parte del trabajo abordo el Coaching desde una perspectiva más teórica realizando una labor de investigación fundamentada en bibliografía al respecto, en la que quiero reflejar y clarificar los aspectos más relevantes. Hablaré sobre Coaching en general, recopilando algunas definiciones, indagando

brevemente sobre los orígenes e historia del Coaching, explicando los fundamentos que hacen del Coaching una auténtica profesión, así como una explicación de los distintos tipos de Coaching en función de los distintos tipos de clientes y necesidades de éstos; para terminar esta parte con una reseña a las presuposiciones de partida del Coaching que quizás, en mi opinión, es el punto más importante para que cualquier proceso o aplicación de esta metodología sea un éxito.

La segunda parte del trabajo, y con la misma metodología, se centra en la materia que nos ocupa, el Coaching de Empresa, ahondando en el Coaching ejecutivo, analizando el estilo directivo tradicional como punto de partida de las mejoras que podemos obtener modificando este estilo con la metodología del Coaching y especialmente en la figura del líder coach. Básicamente el líder coach se trata de un líder que se formará con un coach para adoptar las competencias del mismo, (es en esta parte donde quedará definida la figura del coach), para poder aplicarlas en el día a día tanto a su equipo como a sí mismo, llegando a alcanzar unos resultados extraordinarios. Con esto no quiero decir que el líder dejará de ser un líder, pero sí adoptará el rol de “líder coach”, como modelo de liderazgo siempre que se den las condiciones óptimas para desarrollarlo.

En algunos foros se oye la siguiente afirmación “el directivo del futuro será un líder coach”. De aquí surge la tercera parte del trabajo centrada en la aplicación práctica de lo recogido anteriormente. Sara, empresaria novel como gerente de una academia de formación de idiomas, me transmite su preocupación por cómo afrontar la gestión de su equipo de colaboradores. Le preocupa especialmente cómo motivar y fidelizar a su equipo. Anteriormente no había realizado estas funciones aunque sí tiene claro que no quiere un modelo tradicional, como ella dice textualmente, no le motiva el modelo “zanahoria y palo”, es decir, un modelo en el que el jefe toma unilateralmente las decisiones; le gustaría que fuese una relación más fluida y participativa, en la que todos aporten sus ideas y opiniones. Otra de las inquietudes de Sara es su preocupación por la excelencia del servicio al cliente, en estos últimos años el sector de academias de idiomas ha crecido exponencialmente debido a la necesidad del dominio de idiomas tanto para poder mejorar el currículum vitae como por la necesidad de salir fuera de España para

desarrollar una carrera profesional; este factor hace que sea muy complicado retener un equipo de colaboradores sostenido en el tiempo, por la mucha competencia que hay en el sector, y necesita encontrar la fórmula para retener a su equipo de modo que éste dé un mejor servicio a sus clientes para que ambas partes se retroalimenten. Sara considera que: “si tengo un equipo motivado tendré unos clientes satisfechos”.

Así pues, y tras una reunión en la que Sara me expone esta situación de partida y tras un análisis de la misma, acordamos que el mejor modelo para gestionar su equipo será aquel en el que le permita ejercer su función de gerente pero de manera que saque lo mejor de tanto de su equipo, como de ella misma. Sara recibirá una formación en líder coach para adoptarlo como modelo de gestión.

Esta formación será mediante sesiones periódicas en las que, apoyándose en el libro de César Piqueras *El jardinero en la empresa* (2011), Sara asimilará las habilidades necesarias para transformarlas en conductas que aplicará con su equipo.

3. Fundamentos del Coaching

3.1 Coaching, algunas definiciones

Entre las múltiples definiciones de Coaching que podemos encontrar se han seleccionado para este trabajo cinco de ellas, que permitirán hacernos una idea completa del alcance y función de esta metodología. La primera de ellas es la de la Asociación Española de Coaching (ASESCO):

El Coaching profesional es un proceso de continua relación profesional que ayuda a la persona o a la empresa a obtener resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, trabajos u organizaciones. Durante el proceso de Coaching los clientes profundizan en su aprendizaje, aumentan su rendimiento y mejoran su calidad de vida. Es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que, mediante un gran conjunto de herramientas, ayuda a trazar un puente entre donde la persona o empresa está ahora y donde desea estar. En la relación de Coaching, el Coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza.

La siguiente definición nos la facilitan Zeus, P. y Skiffington, S. (2002):

El Coaching es el acompañamiento de personal o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales. El Coaching es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (Coach) y un pupilo (Coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un tutor asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren estas respuestas.

La tercera definición seleccionada es la de Ravier, L. (2005) pionero y principal promotor del Coaching no directivo:

El Coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el Coach) procurará que el otro (el Coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre la motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones, y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos, tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

La cuarta definición de Coaching que presenta este trabajo esta extraída de la página web de la Asociación para el Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales (OCC-Internacional):

El Coaching es una relación profesional que consiste en el arte de acompañar a uno o varios Coachees durante un proceso creativo y no directivo, que potencia la capacidad de autodescubrimiento e invita a la acción en las áreas propuestas por las persona. Mediante el uso de sus competencias, el Coach, tiene en cuenta a la persona en su totalidad (dimensión emocional, mental, lingüística, corporal, energética, etc.) y su relación con el entorno, para promover en esta tanto la reflexión como el incremento de consciencia y la toma de decisiones.

La última definición incluida en este trabajo es de Musicco, G. (2013):

El Coaching es el “arte de acompañar hacia la meta”, a través de una danza, un paso a dos en el que el coach pone en práctica métodos y técnicas específicas y un acercamiento ético para la gestión de la relación y del contrato, mientras que el coachee construye su objetivo y hace pasos para llegar donde desea.

3.2 Breve historia del coaching

Según Ravier, (2005), a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten a día de hoy, desarrollar una metodología que se conoce como Coaching. Realmente no podemos decir cuando comenzó el Coaching como metodología autónoma. Debemos entender el Coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos.

- ✓ Origen del término Coach: El término se acuñó por primera vez hacia 1500 y se refería a un tipo de carruaje que transportaba gente de un lugar a otro, en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsiszeker, o sea el “carruaje de Kocs”, símbolo de la excelencia. El Coaching de alguna manera también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están a donde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía es que el Coach no es quien carga con el viaje, ni es el responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (cliente/coachee) tome a lo largo del proceso.

El Coaching ha tomado influencias de toda la historia del pensamiento de la humanidad:

- ✓ Sócrates: “Mayéutica”: No existe el enseñar sino solo el aprender. El conocimiento está en el cliente (y no en el coach), ayudamos al cliente a ser consciente de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos.
- ✓ Platón: “Diálogos” Importancia de las preguntas y escucha activa como herramienta. Catalizadores del Auto-conocimiento. Conocimiento de uno mismo como marco a través del cual el cliente llega a un desempeño

extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje que va más allá del alcance técnico y formal.

- ✓ Aristóteles: “Búsqueda de la felicidad: Acción”: El hombre puede conseguir lo que desee. Del “donde estoy” al “donde quiero estar” hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo.
- ✓ Psicología Humanista: “Reflexión”: Tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro proyecto. Busca el QUÉ y el CÓMO, no tanto el POR QUÉ. El cliente es el responsable de la dirección y del plan de acción.
- ✓ Deporte: Según Gallwey (2006): Importancia del Juego Interior que se produce en la mente. Marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. “El enemigo somos nosotros mismos”
- ✓ Años 80: Coaching como metodología con identidad propia: Coaching Personal, Coaching Ejecutivo y Coaching Organizacional.
- ✓ Años 90: Primera escuela de Coaching: Alrededor de los años 90, Thomas Leonard fundó la primera escuela de Coaching en 1992, en EE.UU.

3.3 El Coaching, una autentica profesión

El tratamiento del Coaching como una profesión independiente y autónoma, ha sido tratado por Launer y Cannio (2008), este capítulo recoge sus reflexiones. El Coaching es una auténtica profesión que cuenta con sus reglas, su ética y sus formaciones específicas, que permiten adquirir las competencias básicas. No basta con que una persona demuestre poseer buenas cualidades para la escucha y haga preguntas potentes para pretender ser un coach.

La Internacional Coach Federation, (ICF), se fundó en 1995 y, con sus más de 20.000 socios (repartidos entre más de 100 países), es hoy la principal organización mundial dedicada a fomentar la profesión del Coaching mediante la

definición de altos niveles de calidad, la certificación independiente y la creación de una red de coaches certificados. En España cuenta con más de 700 miembros. ICF definió las once competencias clasificadas en cuatro grupos que debe adquirir el coach y estableció que su nivel de competencia debía ser evaluado durante un proceso de certificación.

A. Establecer los cimientos.

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales. Capacidad de comprender la ética y los estándares del Coaching.
2. Establecer el acuerdo de Coaching. Establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de Coaching.

B. Crear conjuntamente la relación.

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.
4. Estar presente en el Coaching. Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontaneas con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

C. Comunicar con efectividad.

5. Escuchar activamente. Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.
6. Realizar preguntas potentes. Habilidad para hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de Coaching.
7. Comunicar directamente. Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo sobre el cliente.

D. Facilitar aprendizaje y resultados.

8. Crear conciencia. Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar conciencia, para de ese modo alcanzar los resultados acordados.
9. Diseñar acciones. Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el proceso como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.
10. Planificar y establecer metas. Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de Coaching efectivo.
11. Gestionar progreso y responsabilidad. Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.

Como ha quedado reflejado, el Coaching es una auténtica profesión aunque en algunas ocasiones se puede confundir con otras metodologías como la consultoría, la formación, el mentoring, o la terapia. A continuación repasamos brevemente en que se diferencian con la intención de definir mejor que es Coaching:

- El Coaching no es terapia: Aunque muchas de las raíces del Coaching las encontramos en la psicología, especialmente en la psicología humanista se diferencian básicamente en que el terapeuta incluye un diagnóstico posicionándose como experto, mientras que el coach no es experto, el terapeuta puede dar pautas y consejos mientras que el coach ayuda y reta a la persona, para que ella saque sus propias conclusiones y acciones. El terapeuta tiende a centrarse en la resolución de asuntos y sufrimientos pasados, mientras que el coach reconoce su incidencia histórica pero no lo explora en profundidad. El coach impulsa a la persona a comportamientos proactivos, al establecimiento de objetivos y el movimiento hacia delante.
- El Coaching no es consultoría, no es un consejo ni una recomendación: En este caso el experto o consultor conoce bien el sector de actividad

en el cual ha desarrollado una experiencia reconocida, el consultor ocupa una posición elevada, está por encima. Él es quien sabe y el cliente escucha, transmite recomendaciones y el cliente decide aplicarlas o no. Por el contrario, en el Coaching no se dan consejos. Aunque el coach tenga una intuición o se haya hecho una idea muy precisa de las acciones que su cliente tendrá que llevar a cabo, debe dejarle hacer su camino, encontrar su propia solución.

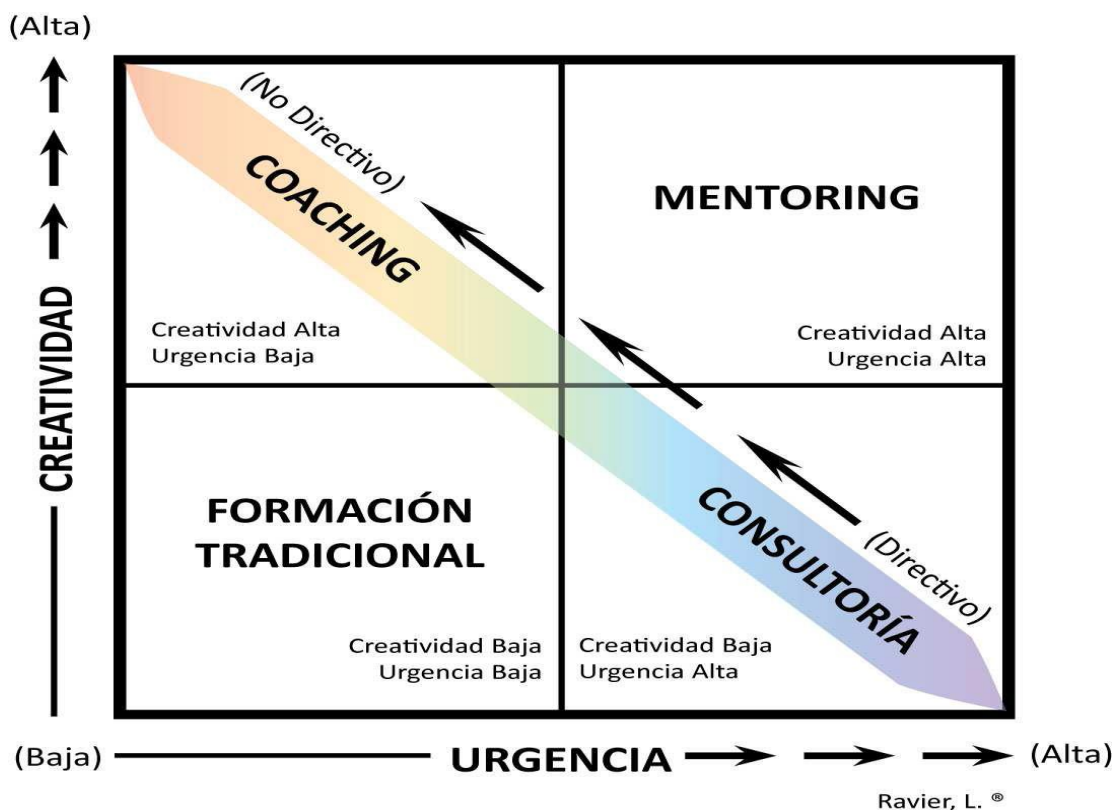
- El Coaching no es Mentoring. La finalidad del Mentoring consiste en transmitir conocimientos basados en la mayor experiencia del mentor, para ello aporta al mentee “su propia manera de hacer las cosas”. El Coaching nunca está basado en la mayor experiencia o conocimientos del coach, sino que por el contrario el coachee es siempre quien tiene mayor experiencia acerca de su objetivo. El coach nunca transmite conocimientos. El Mentoring establece una relación “jerarquizada”, en la que uno es el “experto” y otro el “aprendiz”. El Coaching establece una relación de iguales, en la que el coachee es igual que el coach. Es más, en términos de experiencia, el coachee es más experto que el coach.

Una vez que hemos identificado las diferencias más destacables de cada metodología con respecto al Coaching nos preguntamos, siguiendo a Ravier (2005), por la idoneidad de cada disciplina. Para ello nos ayudamos de la Matriz de Creatividad y Urgencia para definir cuándo y por qué es el momento idóneo para cada disciplina.

Así, veremos si el Objetivo que nos planteamos necesita:

- Baja Urgencia y Baja Creatividad: en este caso, lo idóneo es la Formación (necesitamos más formación técnica articulada)
- Alta Urgencia y Baja Creatividad: en este caso lo idóneo es la consultoría (necesitamos asesoramiento, necesito que me transmitan conocimiento)

- Alta Urgencia y Alta Creatividad: aquí lo idóneo es el Mentoring (transfiere experiencia y conocimiento interno de la organización, lo que necesito es que alguien con más experiencia me ayude a abordar las situaciones de manera más adecuada y me ayude a abordar mis habilidades).
- Baja Urgencia y Alta Creatividad: este es el marco idóneo para el Coaching (Algo creativo que tiene que salir de la persona, o equipo, y para lo que tenemos tiempo suficiente para que surja).



3.4 Tipos de Coaching según el tipo de cliente

Según Peñalver (2014), podemos dividir el Coaching en 3 grandes tipos según sea el “publico objetivo” o “tipo de cliente”.

3.4.1 Coaching personal: Está orientado a individuos en una relación “one to one”, fuera del contexto de la empresa. Trata de la clarificación de valores y

visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Se centra fundamentalmente en las cuestiones de crecimiento y desarrollo personales. El coach puede trabajar con una persona para desarrollar y mejorar todos los aspectos de su vida individual. El coach trabaja con individuos que desean cambiar y crecer para reestructurar o mejorar su vida, superar satisfactoriamente los periodos de transición y encontrar la plenitud y el equilibrio.

Algunas de las áreas de actuación son:

- Mejorar la comunicación y las relaciones.
- Establecimiento de objetivos eficaces, tanto a corto como a largo plazo.
- Aprender a manejar mejor el estrés.
- Potenciación de la salud, desarrollando un programa de ejercicio físico y relajación....
- Clarificación de las creencias y valores espirituales.
- Aclarar una situación o problema.
- Incremento de la cantidad y calidad de las actividades de ocio.
- Creatividad.
- Planificación económica.

La mayoría de los contratos de Coaching personal se establecen para un periodo de 3 ó 6 meses. Las sesiones suelen ser semanales o quincenales y pueden realizarse presencialmente o por teléfono, o mediante una combinación de ambas.

3.4.2 Coaching ejecutivo: El Coaching ejecutivo es una relación individualizada (one to one) y de colaboración entre un ejecutivo y un coach, con el objeto de conseguir un cambio sostenible en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional. Está orientado a individuos que desarrollan puestos de mandos medios y altos en las organizaciones. En este tipo de Coaching se asiste a los ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y rendimiento en el trabajo, aunque a menudo las sesiones hacen hincapié en el desarrollo interpersonal y el cambio personal.

Según Feldman (2001),

El Coaching ejecutivo consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados con el trabajo, dirigidas a ejecutivos tanto de un nivel medio como a otros más senior o incluso alta dirección, en las que se establecen metas para mejorar en su actuación presente o futura.

Respecto a la estructura de su proceso, Feldman y Lankau (2005), apuntan que:

Una secuencia de cuatro fases o actividades principales en todo proceso de Coaching: la obtención de información sobre el ejecutivo y su organización, la facilitación de feedback al mismo, la realización periódica de las sesiones para controlar y reforzar las actividades de desarrollo y la evaluación de su eficacia. El uso del feedback de 360 grados para determinar las fortalezas y debilidades como punto de partida, es una de las partes que se han convertido en esenciales en este tipo de procesos

El ejecutivo recibe feedback completo a partir de múltiples recursos, y coach y coachee trabajan juntos el desarrollo de estrategias, alternativas y opciones para afrontar determinadas situaciones. De Haro (2012), destaca:

- Desarrollo de liderazgo.
- Técnicas interpersonales y de comunicación para ejecutivos de alto rendimiento cuyo estilo de personalidad debe mejorar para beneficio de las relaciones con sus iguales, personal y clientes.
- Aumentar la satisfacción personal y las oportunidades laborales. Desarrollar el horizonte profesional y las expectativas del líder.
- Tener una orientación profesional atractiva.
- Incrementar la capacidad del ejecutivo para gestionar y dirigir una organización (planificación, organización, control, visualización, desarrollo de los demás, etc.)

- Incrementar habilidades del ejecutivo, tales como la autoconciencia, la identificación de puntos ciegos, gestionar los pensamientos auto limitadores y la eficacia emocional.
- Mejorar el equilibrio entre trabajo y su vida personal.
- Retención del personal clave.
- Gestión de la planificación de la sucesión.
- Ascensos.

3.4.3 Coaching empresarial: Se centra fundamentalmente en entornos empresariales, negocios en fase de creación, empresas familiares, pequeñas y medianas empresas con el fin de desarrollar y expansionar sus servicios, etc. Podemos desglosarlos en **Coaching Grupal** (uno a varios con un objetivo en común) y en **Coaching Organizacional** (uno al sistema en su conjunto, orientado a sistemas más complejos de relaciones interpersonales y con un objetivo más corporativo).

Las principales áreas operativas son:

- Reestructuración organizativa.
- Establecimiento de una cultura de Coaching.
- Pensamiento estratégico y planificación empresarial.
- Valoración de gestión de rendimiento.
- Desarrollo de iniciativas de cambio.
- Mejora del clima de trabajo.
- Mejores relaciones entre los compañeros de trabajo.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Desarrollo del personal y cómo afrontar los conflictos.
- Técnicas interpersonales y de comunicación (sacar el máximo partido de los empleados)
- Gestión del tiempo.
- Identificación de vacíos y obstáculos para ser más eficaz.
- Incremento de productividad.
- Desarrollo del servicio al cliente.

3.5 Presuposiciones de partida en el Coaching

Tras esta “exploración” sobre qué es, de dónde viene, cómo y cuándo aplicar Coaching, siguiendo a Peñalver (2014), tenemos que tener presente los siguientes puntos.

En inglés Coaching significa “entrenamiento”, el coach saca lo mejor de la persona, es un facilitador que nos desarrolla, nos exige y nos acompaña; ayudándonos a “pulir” comportamientos y hábitos, a conseguir resultados extraordinarios, y/o a entrenarnos específicamente en alguna habilidad que mejore nuestra calidad de vida.

En el Coaching no se trata de desear “modificarse” y mejorar, sino de poner realmente los medios para conseguirlo.

En Coaching es sumamente importante que la persona asuma que el cambio es de “dentro hacia fuera”, lo que implica que cuando queremos conseguir algo, la responsabilidad del cambio está en primera persona, en lugar de esperar que cambien otros.

Coaching, consiste pues, en el acompañamiento a medida (“un traje a medida”), de una persona en un proceso de cambio, en un momento de la vida y a partir de las necesidades que ella misma expresa hasta que alcanza sus objetivos.

Según Launer y Cannio (2008), para que el proceso sea exitoso tienen que verse reunidas cuatro condiciones previas:

1. El cliente o coachee tiene que desear evolucionar y aceptar cuestionarse. Es necesaria una toma de conciencia. Está probado, como indica Lyons (2001, p.6) que “el poder estratégico o direccional de todo dialogo de Coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse.”
2. El cliente o coachee tiene que estar convencido de la eficacia del Coaching y creer en los beneficios del acompañamiento.

3. El cliente o coachee debe tener una o varias demandas explícitas y precisas: una cuestión inmediata y puntual que resolver, una demanda de la empresa, una competencia para adquirir, el acompañamiento en el cambio, una mejora de sus resultados o un cambio en sus relaciones, entre otros objetivos.
4. Tiene que fluir una buena química entre cliente y coach, para que encajen el uno con el otro. El cliente tiene que sentirse en confianza con su coach.

Entonces, podemos afirmar que las personas tienen dentro de sí mismas todo lo necesario para tener éxito. Cada persona posee en ella misma todos los recursos necesarios para el cambio.

4. Fundamentos del Coaching empresarial

4.1 Coaching de empresa

El Coaching moderno, tal y como lo conocemos en la actualidad, tiene sus orígenes en destaca a Timothy Gallwey autor de *El juego interior del tenis*, donde desarrolló una metodología de entrenamiento deportivo basado en que el oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más potente que el que está al otro lado de la red.

Estas prácticas fueron trasladadas al mundo empresarial por distintos coaches, destacando especialmente, John Whitmore reconocido como uno de los coaches más importantes de Europa. En uno de sus libros más importantes “*Coaching*” (2009), afirma lo siguiente sobre la empresa interior:

“Tim Gallwey fue, quizás, el primero en presentar un método de Coaching sencillo pero completo que podía aplicarse a casi cualquier situación, sobre todo en su libro *El juego interior del tenis*”.

John Withmore se formó con Gallwey y fundó una escuela de entrenamiento deportivo a la que llamó el Inner Game británico, un grupo de coaches de “juego interior”, impartían clases de “tenis interior”, organizaban vacaciones de “esquí interior” y muchos clientes mejoraron su swing gracias al “golf interior”.

Los clientes deportistas no tardaron mucho tiempo en preguntar si podrían aplicar los mismos métodos a las dificultades con que se encontraban en sus empresas. Y así lo hicieron pues los actuales líderes del Coaching empresarial, o bien se formaron en la escuela de Gallwey o bien se vieron profundamente influidos por ella.

Todos estos años de experiencia en el ámbito empresarial han permitido desarrollar y perfeccionar esos primeros métodos y adaptarlos a las condiciones y problemas del entorno empresarial actual. O bien se trabaja en formar a directivos

en la práctica del Coaching o bien se trabaja como coaches independientes para ejecutivos, para equipos de trabajo y para organizaciones.

Anteriormente ya hemos visto la definición de Coaching ejecutivo y Coaching empresarial por lo que no me extenderé más y pasaré a exponer la segunda parte del trabajo: la figura del líder coach como modelo de liderazgo, ya que muchas empresas buscan transmitir los principios y habilidades vinculados al Coaching que conforman un estilo de liderazgo transformador: escucha activa, feedback, empatía, inteligencia emocional...etc.

4.2 El líder coach

“Se ha de percibir al gerente como un apoyo no como una amenaza” (John Withmore).

Para comenzar este punto lo haremos con un ejemplo muy descriptivo:

“Una empleada Sue, está trabajando en una tarea que había comentado y acordado con su jefe la semana anterior. Se encuentra con un problema y se dirige a él para consultarle:

Sue: He hecho lo que acordamos pero no va bien

Jefe: ¡Pues seguro que te has equivocado! Hazlo así...

Aquí no hay Coaching alguno pero a continuación encontrará una alternativa distinta:

Sue: He hecho lo que acordamos pero no va bien

Jefe: Tengo que salir un momento para hablar con George. Intenta averiguar exactamente en qué consiste el problema, y, cuando vuelva, te ayudaré a encontrar una solución.

Diez minutos más tarde el jefe regresa:

Sue: Ya lo tengo ahora va bien

Jefe: Fantástico ¿Qué has hecho? ¿Has alterado alguna otra cosa?

Sue: No; el problema estaba aquí y lo he resuelto de esta manera...No hay más consecuencias, lo he comprobado.

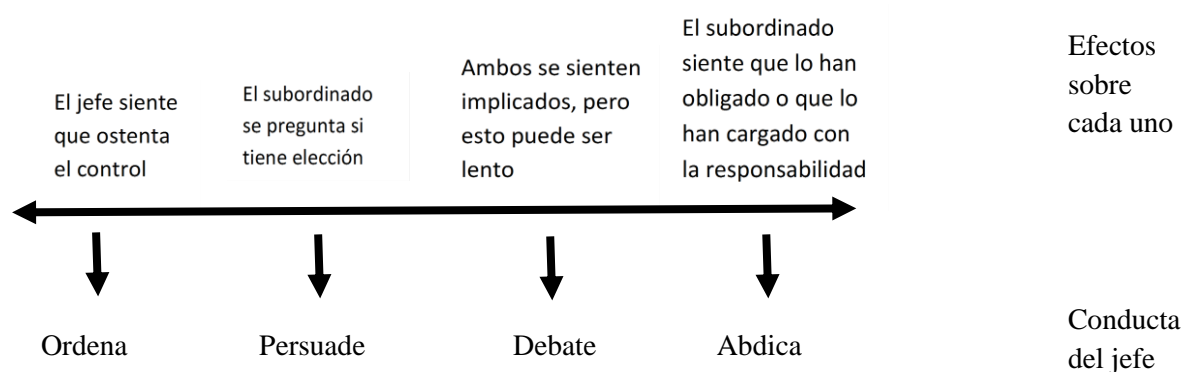
Jefe: Pues me parece muy bien. ¿Ves como lo que eres capaz cuando te lo propones? (Withmore, 2009, pp. 27-28).

En este simple ejemplo vemos la importancia de que los directivos reconozcan el potencial de todas las personas a su cargo y de que las traten en consecuencia. Sin embargo aún es más importante que cada uno reconozca su propio potencial oculto, como vemos en el caso de Sue.

En este ejemplo ya vemos como el jefe consigue un objetivo del coach: potenciar la conciencia, la responsabilidad personal y la autoestima.

Entonces ¿puede el directivo ser también coach de sus empleados? ¿Puede ser un líder/coach? ¿Es el Coaching el estilo de liderazgo más apropiado?

Estilo directivo tradicional:



Para llegar a considerar el Coaching el estilo directivo más óptimo primero vamos a estudiar el estilo directivo tradicional. Apoyados en el gráfico anterior vemos como es el estilo directivo tradicional, las polaridades de la gestión y del estilo comunicativo al que estamos acostumbrados ubican el enfoque autocrático en un extremo, y el dejar hacer y esperar lo mejor en el otro.

Ordena: El atractivo de ordenar o dictar reside por un lado en su rapidez y sencillez y por otro lado en que otorga al que da la orden la sensación de poseer el control. Sin embargo lo que sucede en la mayoría de los casos es que lo que se consigue es herir o desalentar a sus colaboradores que no se atreven ni a ofrecer ni a mostrar su opinión que de todas maneras tampoco sería escuchada. El resultado

es que se muestran obedientes ante la presencia del jefe, pero cuando desaparece, se comportan de manera distinta con resentimiento y bajo rendimiento.

Además este estilo presenta otro problema: acordarse de todo. No es posible recordar a la perfección lo que se nos dice verbalmente. Hay estudios que ratifican esta afirmación y demuestran lo mucho que disminuye el recuerdo cuando la transmisión de la información es meramente verbal, respecto de otras formas como “verbal y demostración” y la que mejor rendimiento obtenemos, “verbal demostración y experiencia”.

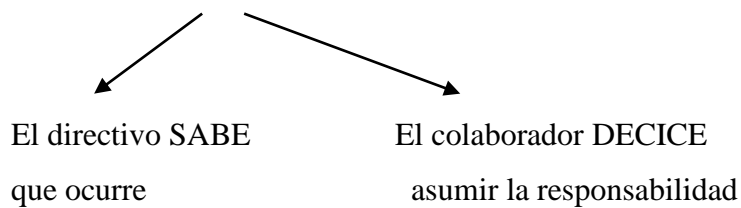
Persuade: El jefe presenta su buena idea e intenta convencernos de lo fantástica que es. Sus colaboradores son conscientes de que lo mejor es no desafiarlo así que llevan a cabo sus instrucciones, de una forma más amable y en apariencia más democrática pero el resultado es que nada ha cambiado demasiado, se sigue haciendo lo que el jefe dice y sus colaboradores no presentan sus opiniones.

Debate: Si avanzamos un poco más hacia la derecha el gráfico, llegamos a la actitud de debate que, por atractiva que parezca en un principio, el debate democrático puede consumir mucho tiempo y llevar a la indecisión.

Abdica: Ubicada en el extremo final del gráfico, consiste en dejar que los colaboradores actúen del modo que mejor les parezca, el jefe les otorga libertad de elección. La intención de los jefes es buena ya que desean que los colaboradores aprendan a asumir más responsabilidades, pero lo que habitualmente sucede es que sí los colaboradores asumen esta estrategia por obligación, no por decisión personal, su responsabilidad personal sigue siendo baja y su rendimiento no reflejará los beneficios de la motivación interna que el jefe deseaba generar.

La mayoría de los directivos se ubican en algún lugar entre estos extremos, pero el estilo de liderazgo basado en Coaching lo que consigue es combinar los beneficios de ambos extremos, al tiempo que evita sus riesgos

Estilo líder coach



Cuando responde a las preguntas del coach/directivo, el colaborador toma conciencia de todas las facetas de la tarea y de las acciones que ha de emprender. Esta claridad le permite imaginar un éxito casi seguro y, por tanto, asumir la responsabilidad.

Al escuchar las respuestas, el jefe no sólo llega a conocer el plan de acción, sino también el razonamiento que lo ha llevado a él. Sabe mucho más de lo que sabría si se hubiera limitado a dar órdenes al colaborador y por tanto, controla más lo que sucede.

Como el dialogo y la relación que se establece en el Coaching no son amenazantes y ofrecen apoyo, la conducta no cambia en ausencia del jefe. En conclusión, el Coaching otorga al líder un control real, no ilusorio, y al colaborador una responsabilidad real, no impuesta.

En el gráfico anterior hemos visto como en el estilo de liderazgo basado en Coaching nos encontramos con la naturaleza de esta práctica: “la esencia del buen Coaching reside en fomentar la conciencia y la responsabilidad” (Withmore, 2009, p. 49)

Entendemos por conciencia y responsabilidad:

- ✓ **Conciencia** (el darse cuenta de): permite al colaborador obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus fines y los medios a utilizar. Ayuda a llegar desde el punto donde se encuentra, al punto donde quiere llegar. La conciencia capacita, implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que se ve, se oye, siente, etc.

De este modo fomentando la conciencia mediante el Coaching se consigue poner de manifiesto y enfatizar los atributos únicos del cuerpo y la mente de cada colaborador, al tiempo que se desarrolla la capacidad y la confianza necesarias para mejorar sin las órdenes de un tercero; incrementando la independencia, la seguridad en uno mismo, la confianza y la responsabilidad personal.

- ✓ **Responsabilidad** una vez que tomamos conciencia (nos damos cuenta) de nuestras capacidades y sabemos que tenemos capacidad para tomar elecciones, es más fácil asumir la responsabilidad en la acción.

Cuando el colaborador acepta, elige, o asume la responsabilidad de sus pensamientos y acciones, su compromiso con ellos aumenta y por tanto aumenta su desempeño. Por el contrario cuando se ordena al colaborador que sea responsable, cuando es lo que se espera de ellos o se les da sin que lo acepten plenamente el rendimiento no aumenta.

Es altamente probable que los colaboradores hagan lo que se les pide u ordena, ya que hay una amenaza implícita en caso contrario, pero hacer algo para evitar esta amenaza no optimiza el rendimiento.

La responsabilidad es crucial para el alto rendimiento. Para sentirse plenamente responsable, es imprescindible poder escoger

En el siguiente ejemplo vemos como queda reflejada la toma de conciencia y la diferencia de resultados entre el nivel habitual o impuesto de responsabilidad y la responsabilidad elevada o escogida libremente:

“Imaginemos un grupo de trabajadores de la construcción a los que se les da la siguiente instrucción: <Fred, ve a buscar una escalera. Hay una en el cobertizo>

¿Qué hará Fred si no la encuentra allí? Volverá y dirá: <Allí no hay ninguna escalera>

Imaginemos que lo que se dice es: <Necesitamos una escalera, hay una en el cobertizo. ¿Quién va a buscarla?>

Fred responde que irá, pero cuando llega al cobertizo no ve escalera alguna. ¿Qué hará esta vez? Buscará en otro sitio. ¿Por qué? Porque se siente responsable. Quiere encontrar la escalera por sí mismo, por su autoestima. La diferencia radica en que se le ha dado a elegir y ha respondido.” (Withmore, 2009, p. 55).

La confianza en uno mismo, la motivación interna, la capacidad de decidir, la claridad, el compromiso, la conciencia, la responsabilidad y la acción son producto de la aplicación del Coaching.

4.3 ¿Función del directivo para practicar Coaching con sus colaboradores?

La función del directivo es sencilla: conseguir que el trabajo se cumpla y desarrollar las capacidades de sus colaboradores. Está claro que las presiones temporales y económicas dificultan este proceso.

Por lo general los directivos admiten que, con demasiada frecuencia, se encuentran condicionados por la vorágine del día a día y con dificultades externas para que la tarea se lleve a cabo, lo que les imposibilita para poder realizar todas las competencias de su puesto de trabajo; como, por ejemplo: planificación a largo plazo, valorar alternativas, estudiar a la competencia y nuevos mercados... incluyendo por supuesto el dedicar tiempo al desarrollo de sus equipos.

Entonces ¿de dónde tienen que sacar tiempo los directivos para practicar Coaching con su personal? A priori parece que dar órdenes sea mucho más rápido pero paradójicamente no es así ya que si realizan esta práctica con su equipo, el personal crece y puede asumir mucha más responsabilidad, lo que libera al directivo de la función de “apagafuegos”, de modo que puede dedicar más tiempo no solo al desarrollo de su equipo sino también para atender las competencias que se le han asignado y que solo él puede abordar.

Por tanto, desarrollar las capacidades del personal se convierte en una cuestión de interés propio. Está claro que se darán situaciones en las que la solución más apropiada es dar instrucciones, por ejemplo en una situación de una crisis inmediata.

Los directivos plantean la siguiente cuestión ¿Cuándo emplear el Coaching o adoptar el papel de líder coach, o cuando limitarse a dar órdenes? Generalmente este dilema se resuelve en función de:

- ✓ Si el tiempo es el criterio predominante en una situación, probablemente la mejor solución sea hacer el trabajo uno mismo o indicar a un colaborador exactamente qué es lo que debe de hacer exactamente.
- ✓ Si lo que importa más es la calidad del resultado, probablemente la mejor solución será aplicar el Coaching, ya que como hemos visto anteriormente genera una gran conciencia y responsabilidad personal.
- ✓ Si lo que importa es generar el máximo aprendizaje, es obvio que la mejor solución será el Coaching ya que optimizará tanto el aprendizaje como su retención.

A priori la resolución de este dilema ha parecido sencilla, pero no podemos obviar que en la mayoría de las situaciones que se dan en el lugar de trabajo el tiempo, la calidad y el aprendizaje siempre son importantes y en ocasiones resulta muy difícil ponderar cual es más importante que la otra. Sin embargo lo cierto es que por desgracia, el tiempo se antepone a la calidad y el aprendizaje queda relegado a un triste tercer lugar.

Como indica Goleman (2000) Si los directivos gestionaran desde los principios del Coaching, no sólo lograrían que la calidad del trabajo aumentara, sino que también fomentaría el desarrollo del personal.

Precisamente lo que logra el líder coach es que el trabajo se haga bien durante todo el tiempo al mismo tiempo que se consigue el desarrollo de la plantilla, empleado a empleado.

4.4 ¿Como llegar a ser un directivo o líder coach?

En la pregunta anterior ha quedado claro que los directivos toman conciencia de que pueden y deben pasar de jefes a líderes, sin embargo en muchos casos se encuentran con que carecen de las herramientas para lograr ese cambio.

Durante años, se han primado los aspectos intelectuales y técnicos de la persona, centrados principalmente en el cociente intelectual y por esta razón muchos de nuestros directivos han sido seleccionados por tener un brillante currículum técnico. Sin embargo las empresas demandan cada vez más que sus directivos posean habilidades como una gran capacidad de cohesión de grupos, de dialogo, liderazgo..., habilidades en las que no ha sido formados.

Por esta razón cada vez más empresas están implementando formaciones de líder coach que como ya hemos mencionado anteriormente consiste en formar a directivos en las habilidades propias del coach y adaptarlas al entorno empresarial.

Aquí podríamos incluir el planteamiento de García (2006) cuando nos dice que el “Coaching y el líder coach, es una filosofía y estilo de vida”. Este es el resultado esperado cuando las empresas piensan en facilitar el aprendizaje individual, de equipo y organizacional.

Veamos a continuación cuales son estas competencias según distintos autores y añadiendo mi interpretación personal.

Thomas Leonard,(1992) citado en www.expertoencoaching.com es considerado uno de los padres modernos del Coaching actual, fundó la primera escuela de formación de coaches en EEUU llamada CoachVille.

Definió 15 competencias que son el motor del Coaching y que nosotros vamos a desarrollar para poder formar a nuestros directivos en líder coach (Peñalver 2014).

- 1. Provocar conversaciones inteligentes:** Como coach al escuchar lo que el cliente dice y no dice, al cuestionarte lo que escuchas, al hacer las preguntas adecuadas buscando claridad y al compartir con el cliente lo que sabes y como te sientes, conseguirás una conversación provocadora que de este modo puede ocurrir en minutos en vez de meses.

Trasladado este punto a nuestra formación como líder coach, el directivo tiene que situarse en la posición de que el protagonista es su colaborador, el papel del directivo es como el de una caja de resonancia que ayuda a reflexionar y a replantearse las cuestiones que el colaborador trae entre manos. El directivo tiene que trabajar la capacidad de mantener una escucha activa y comprensiva, haciendo que su colaborador se sienta escuchado y comprendido, es fundamental. Tiene que conseguir escuchar a su colaborador como si este llevase un cartel colgado del cuello que dijera: ¡Quiero sentirme importante!, la experiencia nos enseña que si los colaboradores son tratados como tales se sienten felices y procuran hacer y producir más, “Quien se siente escuchado se siente gratificado”

Evidentemente esta habilidad no aparece de la noche a la mañana requiere esfuerzo y dedicación

Recomendaciones al directivo:

- ✓ Procura estar interesado en todo lo que dice tu colaborador
- ✓ Procura comprender lo que dice tu colaborador (Intenta comprender antes de ser comprendido)
- ✓ Es necesario escuchar antes de pasar a la fase de resolución de problemas ya que si no el directivo se mostrará cerrado a lo que dice el colaborador y filtrará sus acciones y sus palabras para adaptarlas a lo que él previamente ya había pensado como solución al problema.
- ✓ Procura dar espacio a tu colaborador para que se tome su tiempo y busque su respuesta.

- 2. Conseguir el autoconocimiento en el cliente:** Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones puede tomar. El coach ayuda a su

cliente a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades, sueños y a ayudarles a entender que es lo que les motiva e inspira. ¿El resultado? Un cliente bien informado que avanza rápidamente por el camino del autodescubrimiento. En nuestra formación como líder coach esta premisa la trasladamos a que el directivo tiene que considerar y creer firmemente que las personas de su equipo tienen más talento y capacidad de la que imaginan. Si hasta ahora no has conseguido buenos resultados es porque no se han creado las condiciones necesarias.

La misión como líder coach debe ser desarrollar personas para que estas puedan conseguir resultados. Apoyarles, ayudarles, hacerles reflexionar, crear climas favorables al desarrollo.

- 3. Desarrollar el potencial:** Como coach cuando le pedimos al cliente que piense y actúe a lo grande estamos sacando la grandeza. Le pedimos que suba el listón y sus estándares.

Este punto va muy relacionado con el anterior como líder coach podemos usar la herramienta brainstorming o tormenta de ideas con la que desarrollaremos la habilidad creativa de nuestros colaboradores. De este modo el directivo podrá localizar aquello que sus colaboradores perciben como barreras internas y que frena el desarrollo de su potencial.

- 4. Disfrutar con el coachee:** Como coach cuando disfrutas con un cliente en su totalidad (en los malos y en los buenos momentos), se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural. ¿Cuál es el beneficio? Los clientes corren más riesgos y avanzan más rápidamente porque saben que tú estás completamente presente para ellos. Así se genera una relación cooperativa y fácil.

Trasladado a nuestras funciones como líder coach sería lograr un vínculo emocional estrecho con nuestros colaboradores sin perder de vista la orientación a resultados.

No hay que confundir líder coach con un estilo blando como el afiliativo. Si los colaboradores están comprometidos el líder coach se compromete con ellos, y su implicación para conseguir objetivos es máxima.

El respeto a tus colaboradores, la mejoría en las relaciones personales y el éxito que acompañara al Coaching conducen a un ambiente laboral más positivo.

- 5. Ampliar los esfuerzos del cliente:** Como coach actuamos como catalizador y acelerador, ayudamos al cliente a hacer más de lo que ha hecho previamente o de lo que se cree capaz de hacer, aparece un valor añadido, que es ayudar al cliente a hacer más de lo que haría por sí solo. Esta habilidad como líder coach se traduce en tiene que ver el mejor “tú” de cada uno de sus colaboradores y mantener una lucha con todas las resistencias que aparecerán en el camino.

Como diría el poeta de la generación del 27 Pedro Salinas “*Quiero sacar de ti tu mejor tú, ese que tú no viste y que yo veo*” (Perdóname por ir así, buscándote).

- 6. Mostrarse curioso:** El coach, curioso por naturaleza puede guiarse por esa curiosidad. Ayudar al cliente a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Como líder coach seguimos en la misma línea de ayudar a nuestros colaboradores a sacar lo mejor de sí mismos, para ello debemos ser curiosos y realizar buenas preguntas, realizar las preguntas adecuadas a cada momento de la conversación, tienen que ser preguntas abiertas que lleven a nuestros colaboradores a la toma de conciencia.

- 7. Reconocer la perfección en cada situación:** Como coach de lo que se trata en este punto es buscar y encontrar cómo un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aún cuando claramente no lo es. Buscando comprender y reconocer la perfección primero. Aplicado esto a nuestro proceso de transformación de directivo a líder coach nos centraríamos en las situaciones imprevistas en las que surgen problemas y dificultades importantes y es muy frecuente que nuestro equipo y nosotros como líder experimentemos reacciones de miedo, cólera o angustia o frustración en diferentes grados e intensidades. De lo que se trata es de tomar conciencia de que todos podemos aprender de nuestros fallos, hacer

las correcciones necesarias e intentarlo de nuevo. Tener presente que hasta en las situaciones más críticas podemos encontrar algo positivo.

- 8. Dirigir hacia lo que realmente importa:** Como coach se tiene en cuenta que dependiendo del día, de la hora, incluso del minuto, lo que es más importante para el cliente cambiará. Es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de rápido crecimiento en su vida. La habilidad del coach consiste en ser a la vez, rápido para identificar esta diana móvil y lo suficientemente flexible para ajustar el Coaching para ser efectivo en este nuevo camino.

Esta habilidad es muy importante en nuestro aprendizaje como líder coach, cuando estemos practicando Coaching con nuestros colaboradores tenemos que, con mucha sutileza, enfocar la conversación hacia el lugar que ofrece más resultados para el colaborador y su desarrollo. Tenemos que entender que una conversación de Coaching no es una conversación de café, es una conversación con un sentido y un foco.

El líder coach sabe cuando una conversación se está yendo hacia un lugar infructuoso o cuando por el contrario recogeremos frutos de la conversación mantenida.

- 9. Comunicar claramente:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, cuanto más clara sea la comunicación menos se interpone en el camino de un gran Coaching.

Lo mismo sucede cuando actuamos como líder coach tenemos que depurar nuestro estilo de comunicación, trabajar en limpiar esas “cosillas” que impiden una conversación efectiva: prejuicios, juicios, “deberías”, “podrías”, discursitos, arrogancia y miedos. Todo ello se puede eliminar.

- 10. Utilizar la intuición:** Cuando desarrollamos nuestra labor como coach los clientes confían en nuestras observaciones, nuestra intuición e incluso en nuestra “pistas” para ayudarles a avanzar en la vida

Lo mismo ocurre cuando actuamos como líder coach, tenemos que cultivar la habilidad de transmitir nuestras intuiciones a nuestros colaboradores, pero de una forma muy sutil de modo que sea por ellos mismos quienes

lleguen a encontrar las respuestas que están buscando, reforzando de este modo su creatividad y autoestima.

11. Animar y apoyar: Un coach se convierte en un hincha del cliente a todos los niveles, para un coach respaldar no es suficiente. Para un líder coach esto se transforma en desarrollar el reconocimiento para nuestros colaboradores, mediante nuestro feedback desarrollamos al equipo. El mejor feedback es aquel que potencia al colaborador y le hace ver sus puntos fuertes, ser conscientes de sus áreas de mejora y sacar a la luz incluso sus zonas ciegas. Siempre se tiene que hacer mostrando hacia nuestros colaboradores sinceridad, respeto y aceptación.

12. Explorar nuevos territorios: El coach amplía la forma de pensar de un cliente y le invita a experimentar con nuevos modelos, formas de hacer las cosas, e incluso a identificar nuevas metas o resultados. Estas son formas clave para crear valor para el cliente.

En nuestra labor como líder coach tenemos que invitar a nuestros colaboradores a explorar nuevos territorios cuando detectemos que están en una situación en la que estén confusos y no parecen enfocarse hacia las metas u objetivos que hemos desarrollado, y necesitan de un pequeño empujón para empezar a caminar hacia la consecución de los mismos.

13. Saborear la verdad: La verdad está a un nivel por encima de la honestidad, siempre hay una verdad sobre una situación, una persona o un evento que cuando se descubre y se articula, puede transformar la vida o el negocio de una persona.

14. Diseñar un entorno favorable: El éxito puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan. El coach se entrena para ayudar al cliente a diseñar e instalar estos entornos.

15. Respetar la humanidad del cliente: El éxito sin estrés es lo que todos perseguimos, reconociendo límites y respetando los distintos caminos al

logro, el cliente es individual y universalmente respetado por el coach. A la hora de integrar esta habilidad para las funciones del líder coach tenemos que tener en cuenta el equilibrio entre aceptación y reto; muchas veces un colaborador necesita de nuestra empatía y en otros casos necesitará de nuestro desafío. El líder coach debe saber situarse en una u otra posición dependiendo del contexto del colaborador y de la situación a la que este se enfrenta. Siempre desde el máximo respeto y cuidado para retar a afrontar e invitar a reflexionar.

Según Hendrix et al. (1996 citado en elcouchingenlaempresa.blogspot.com.es), las habilidades del líder coach serían:

- 1. Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- 2. Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- 3. Construcción de confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que su líder cree en ellas y en lo que hacen. Éste señalará los éxitos ocurridos. También revisará con ellos las causas de tales éxitos, otorgando reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- 4. Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegurarse de que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Qué pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?
- 5. Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la

realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas haga, más comprenderá el líder lo que sucede en el interior de los individuos. No se debe asumir que ya se sabe lo que piensan y sienten, hay que preguntarles.

6. **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. **Confidencialidad:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. **Respeto:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. El directivo puede respetar en alto grado a los miembros de su equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

Una vez presentadas cuales y como son las habilidades del Coaching que el directivo tiene que integrar y practicar para desarrollar su estilo de liderazgo como un líder coach, vamos a citar brevemente las situaciones en que es muy efectivo aplicar esta figura en la organización, según Piqueras (2014):

- ✓ Cuando un colaborador pide ayuda para un asunto que puede solucionar por sí mismo.

- ✓ En las reuniones “one to one”, ya que es un momento clave en el que ayudar a reflexionar y potenciar el desarrollo
- ✓ Para incentivar la creatividad del equipo de colaboradores o de uno de ellos. Ya que es un estilo inductivo, que saca lo mejor de los demás de dentro hacia fuera, sin imponer.
- ✓ Cuando se quiere que alguien se comprometa con un objetivo, puesto que el mayor compromiso es el que se adquiere con uno mismo.
- ✓ Cuando se busca un vínculo emocional estrecho con los colaboradores sin perder de vista la orientación a los resultados.
- ✓ Cuando se quiere encontrar las limitaciones y obstáculos al rendimiento de uno de los colaboradores o del equipo. Ya que siendo curiosos, indagando, se podrá sacar una evaluación bastante precisa de la situación.
- ✓ Cuando un colaborador tiene un objetivo pero no empieza a caminar hacia él, o se siente confuso necesitando un pequeño empujón y compromiso hacia la acción.
- ✓ Cuando un miembro del equipo demuestra talento y capacidad y se pretende ayudarlo a desarrollar más su potencial.
- ✓ Cuando se quiere desarrollar relaciones de beneficio mutuo y a largo plazo.
- ✓ Cuando se quiere monitorizar el rendimiento de las personas desde una relación de ayuda y acompañamiento (no desde el control y la presión).
- ✓ Cuando un colaborador está sometido a mucha exigencia y necesita de apoyo y guía por parte de su líder.
- ✓ Cuando se pretende que el equipo dirigido tenga mucha autonomía.

Es muy importante tener en cuenta que independientemente de haber recibido e interiorizado esta formación EL LIDER NO ES UN COACH, puesto que sigue liderando, sigue tomando decisiones e indicando el camino que hay que seguir, y en muchos casos, cómo se deben de hacer las cosas, aspectos todos que son contrarios a un coach profesional. Pero ahora el líder lo hará de una manera DIFERENTE, que realmente produce un impacto muy positivo en su equipo y por lo tanto en los resultados para el equipo en global.

5. Aplicación práctica

Una vez analizados los fundamentos teóricos veremos una aplicación práctica de los mismos.

5.1 Introducción y metodología empleada.

En este apartado se trata de llevar a la práctica empresarial los contenidos teóricos vistos en el segundo capítulo del trabajo. Se realiza una formación en una empresa cuya gerente adoptará un modelo de liderazgo basado en Coaching.

Con esta formación conseguirá conocer y adquirir las competencias del líder coach, tomando conciencia de cuál es su situación actual y cuál es la situación deseada hacia la que quiere enfocar la gestión de su equipo. Veremos cómo esta formación le aporta ideas para mejorar el desarrollo de su función como gerente y la puesta en práctica de las mismas con sus colaboradores, también le servirá para afrontar las situaciones del día a día bajo una nueva perspectiva.

La metodología utilizada para impartir esta formación se articula mediante sesiones presenciales en las que manteniendo conversaciones con la gerente se explicara en qué consisten las habilidades tratadas en cada sesión y se trazará un plan de acción para ponerlas en práctica o para solventar alguna situación que necesita ser atendida.

Como material de apoyo se usara el libro *El Jardinero en la empresa* de César Piqueras (2011). El motivo de elegir este libro como guía para impartir esta formación en lugar de otro entre la amplia variedad de publicaciones sobre este tema, es porque narra una historia sobre crecimiento y desarrollo de personas en las empresas, en un texto de muy amena lectura y fácil comprensión.

Esta obra relata la historia de Marta, una joven y exitosa ejecutiva que es sometida a una alta presión por la responsabilidad de su puesto. Será fuera de su empresa donde conoce a Chema, coach ejecutivo y directivo retirado, que mediante prácticas y ejemplos, enseñará a Marta las claves para liderar personas desde otra perspectiva basada en Coaching.

El autor se inspira en la similitud entre una empresa y un jardín, entendiendo la empresa como un hábitat y su entorno en el que crecen todo tipo de plantas, flores y árboles en la que la labor del jardinero es de vital importancia, ya que es éste quien más influencia tiene sobre el crecimiento y cuidado del jardín, así como en la empresa los son sus líderes, directivos o responsables. Se trata de concentrarnos en esta labor porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones.

Para terminar esta introducción y dar paso a describir como se ha desarrollado la practica quiero puntualizar que no se trata de realizar un proceso de Coaching sino de impartir una formación para formar en este caso a la gerente en las habilidades (las más relevantes), propias del coach. Así mismo, tampoco se trata de convertirla en una coach profesional, puesto que sigue ejerciendo de líder, tomando decisiones, e indicando las pautas a seguir, y en muchas ocasiones como se deben de hacer las cosas, sólo que a partir de esta formación lo hará de una manera diferente.

5.2 Desarrollo de las sesiones practicas

El proceso de formación en líder coach se desarrolló en cuatro sesiones, durante siete semanas.

- **Primera sesión.** Es la primera toma de contacto en la que se analiza la situación de partida y los objetivos a alcanzar hasta llegar a la situación deseada:

Sara es propietaria y gerente de una empresa de formación, en concreto dirige una academia de inglés situada en el centro de Zaragoza. Su equipo está integrado por cinco profesores en plantilla, de los cuales uno de ellos además de impartir clases, ejerce funciones de jefe de estudios, sin un nombramiento como tal, y dos colaboradores freelance.

Como gerente, Sara realiza las siguientes funciones: gestión administrativa y financiera de la academia, gestión de recursos humanos, labores

comerciales así como la atención al público tanto de los alumnos que ya están matriculados, como de las personas que acceden a la academia solicitando información.

Sara, nunca antes había desarrollado estas funciones, pero de entre todas las que se han enumerado anteriormente, lo que más le preocupa es la gestión de su equipo y como actuar al respecto. Tiene claro que no quiere adoptar una forma autoritaria y unilateral de dirección, pero por otro parte, esto le lleva a pensar que quizás si no se comporta de esta forma, le lleve a mostrarse frente a sus colaboradores como una responsable con poco carácter o falta de criterio.

Para poder concretar más sobre la situación de Sara y extraer información más precisa se le pide que realice el siguiente ejercicio:

- Se le indica que cuando encuentre el momento adecuado, es decir que tenga tiempo para realizarlo y la seguridad de que nadie le va a interrumpir, cierre los ojos y se visualice en el futuro gestionando su equipo de la forma que considera es la adecuada, una vez haya logrado alcanzar esa situación, le indicamos que abra los ojos, y a continuación intente plasmar por escrito como era esa situación ideal, como se ha sentido, que cosas ha tenido que dejar atrás para llegar a ella..., todo lo que considere relevante y que nos va a aportar información.

Las conclusiones que obtenemos tras la realización de este ejercicio son:

- En la actualidad Sara se encuentra en una situación de alerta constante puesto que, aunque intenta planificarse el día, las tareas se van anteponiendo unas a otras en función de la urgencia por lo que muchas tareas importantes que se quedan como pendientes. La comunicación con su equipo es nula, sólo se comunican cuando le plantean alguna duda o problema y rápidamente les atiende para brindarles una solución. El horario de apertura de la academia es

muy extenso, sobre todo la hora de cierre que es a las 22.00 horas, esto hace que acabe agotada física y mentalmente, ya que mantener esa actitud de alerta constante para que todo funcione bien le genera mucho estrés que sostenido en el tiempo le lleva a un estado de cansancio y desánimo constante.

- Cuando Sara explica como se ha sentido cuando se ha visualizado en un futuro nos transmite lo siguiente: La sensación de alerta constante había desaparecido, se sentía mucho más segura y relajada, se mantenía el mismo equipo de profesores y además mostraban más entusiasmo, no sólo a la hora de impartir las clases, sino formando parte de la organización, actuaban de una forma más independiente al mismo tiempo que más comprometidos. En definitiva se respiraba un buen ambiente de trabajo. Sara quiere adoptar un modelo de liderazgo que le lleve a esta situación.

Tras este análisis procedemos a las sesiones de formación propiamente dichas:

- **Segunda Sesión.** En esta segunda sesión, una semana más tarde, se abordan los siguientes aspectos:
 - El primer paso antes de liderar o desarrollar un equipo es **crear una relación de confianza**. Esta relación de confianza tendrá pilares tan básicos como la escucha, la aceptación y la apreciación de nuestros colaboradores.
Seguidamente se ha de estar dispuesto a crear una relación de cooperación entre nuestro equipo y nosotros en la que todos trabajaremos para conseguir metas comunes, en esta etapa se comparte, se dialoga, y se crea un espíritu de equipo que tendrá la argamasa necesaria para poder emprender el cambio en la organización, minimizando las deferencias de estatus y apostando por la cortesía y respeto mutuo (Perkins 2003).
El plan de acción que establece Sara para poner en práctica esta habilidad consiste en establecer la rutina de “la hora del té”, aprovechando que varios de los profesores son nativos ingleses, a

las 16:30 horas, antes de comenzar la primeras clases de la tarde, se reunirán de forma distendida y por supuesto voluntaria, en la sala de profesores, para tomar un té o café mientras charlan tanto de temas relacionados con el trabajo como de otros temas de interés para el equipo o para algún miembro del mismo. De esta forma se consigue crear poco a poco esos lazos de confianza y cooperación de una forma natural, sintiendo a Sara como un miembro más del equipo y dejando atrás la rigidez de una reunión programada para tratar una cuestión o problema concreto.

- **Empatía:** a esta habilidad se le llama también **rapport**, en definitiva es la habilidad de crear entre dos personas un estado de sintonía.

Para trabajar esta habilidad te fijarás en la otra persona, copiando sin exagerar su lenguaje no verbal, adoptando una postura corporal parecida, fijándote en su respiración para que sea acompasada, en su tono de voz, en sus movimientos...

Cuando un miembro de tu equipo se siente en sintonía contigo, se siente respetado y puede confiar en ti; se siente libre para actuar, pensar y decir.

Rogers (1972) recomendaba situarse en el punto del cliente, asumir su campo conceptual y trabajar en base a ello.

El plan de acción que se establece es practicar, practicar y practicar esta habilidad hasta que se realice de una forma natural.

- **Escucha.** Esta habilidad se consigue practicando una escucha activa, sus principios son mirar de frente y a los ojos, no interrumpir, hacer pausas, resumir brevemente lo que el colaborador dice para ver si lo estamos entendiendo bien, hacer movimientos de cabeza en señal de que le estamos escuchando, etc. Con esta escucha activa se consigue que el colaborador se sienta, no sólo escuchado, sino comprendido e importante. Se presta atención no sólo a lo que se dice con las palabras, sino también al lenguaje no verbal y al tono de voz.

El plan de acción que establece Sara es que cuando mantenga una conversación con un colaborador será en un ambiente óptimo para mantener una escucha activa, practicando este hábito y anulando factores externos que hacen que no se establezca una buena comunicación, como por ejemplo no atender llamadas, ni permitir interrupciones de otros compañeros o alumnos.

Entre la segunda y tercera sesión se dejan transcurrir 10 días para que Sara pueda procesar y asimilar toda la información recibida hasta el momento, como aconseja Covey (1989), a veces es necesario pararse para afilar la sierra para poder continuar más adelante con mejores resultados.

- **Tercera Sesión;** En esta sesión se trata de estudiar las siguientes habilidades:

- **La importancia de experimentar, la creatividad:** La creatividad no es algo que se tenga que aprender, ya la llevamos con nosotros; para ser creativos tenemos que quitar barreras y dejarla salir.

El directivo coach tiene que permitir que la creatividad emerja de su equipo, dejando que éste experimente, acierte, se equivoque y finalmente aprenda. Para Alonso (2004), afrontar el riesgo supone el coraje de ir más allá. Se trata de pasar a la acción y proponer actividades con el equipo.

El plan de acción que se establece es hacer partícipe a su equipo en el diseño de las actividades de marketing para distintas campañas como, por ejemplo, la reciente de cursos intensivos de cara a los exámenes finales de Institutos y Universidad. También los profesores atenderán a los posibles clientes que entran a informarse a la academia, los profesores podrán “vender” su trabajo.

- **La motivación.** Se trata del motor de una gran actuación, según Alonso (2004). Es la habilidad de conseguir que el equipo se sientan perteneciente a un grupo de personas que trabaja y comparte el proyecto con el líder; no sólo de satisfacer sus

necesidades más básicas, como tener un salario y un contrato indefinido. En definitiva que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa, es la fórmula más efectiva para atraer y retener el talento.

El plan de acción propuesto para poner en práctica esta habilidad va ligado a otra habilidad muy importante, **El reconocimiento o feed-back**, en un trabajo motivador el equipo tiene que recibir este reconocimiento de cómo hace su trabajo, siempre hay que dar una información precisa sobre como hace su trabajo y que esta esté enfocada principalmente en aquello que se hace bien, esto no quita para que haya áreas de mejora y que estas necesiten ser corregidas y para conseguirlo se tienen que poner también sobre la mesa, pero sí hemos puesto el foco de atención sobre lo que funciona bien tendremos un gran punto de palanca para comenzar a trabajar en mejorar lo que no funciona tan bien. Como indica Perkins (2003), es importante encontrar algo que celebrar y motivos para disfrutar.

5.3 Valoración de los resultados de la formación

Transcurridas tres semanas en las que Sara ha ido asimilando lo hablado en las sesiones anteriores y ha podido leer el libro recomendado quedamos para realizar la:

- **Cuarta y sesión de cierre:** En esta sesión se hace un repaso de las anteriores comentando y clarificando dudas pero fundamentalmente se trata de que Sara nos explique los cambios que ha experimentado y los planes para futuro, de esta sesión se extrae la siguiente información:
 - Fundamentalmente se ha trabajado la confianza en los dos sentidos, estamos muy orgullosos de nuestra puesta en práctica de la “hora del té”, de estas reuniones informales han surgido muchas ideas por el momento se han llevado a la práctica dos: Los profesores comentan entre ellos dudas y mejoras sobre la impartición de las clases por lo que Sara está más liberada al no tener que atender al momento cada vez que surge alguna situación relacionada con

estos aspectos, y se ha acordado un horario para la hora de cierre, es decir cada semana un miembro del equipo se hace responsable de cerrar la academia, de este modo el resto, incluida Sara, pueden disponer de más tiempo libre personal.

- Ha quedado definida la figura del jefe de estudios, con lo cual el profesor que ejercía a veces como tal se siente más motivado y reconocido.
- El equipo se muestra entusiasmado con poder colaborar en las acciones de marketing proponiendo ideas, atreviéndose a proponer ideas o planes de acción. Hay que indicar que esto está todavía en una fase muy inicial pero se atisban las primeras pinceladas de pertenencia al grupo, de sentir la academia como un proyecto de todos.
- Han ideado una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, que proporciona a todo el grupo un sentimiento de orgullo de pertenencia. Ya han seleccionado una asociación cultural implicada en la integración de minorías étnicas de la ciudad, para colaborar de forma altruista en las actividades que realice vinculadas con la enseñanza de idiomas. Todos los colaboradores, incluidos *freelances*, se muestran entusiasmados con el proyecto.
- El cambio más importante no se puede describir, poco a poco se respira un ambiente de trabajo más relajado a la par que dinámico.
- Sara está orgullosa de estos primeros cambios y quiere continuar trabajando para conseguir su situación deseada, estos pequeños cambios le han animado a continuar trabajando en esta línea.

6. Conclusiones

El Coaching es un proceso de acompañamiento orientado al cambio, que realiza un coach para que su cliente o coachee extraiga lo mejor de sí mismo, y alcance una mejora personal y profesional acorde con sus capacidades, dones y habilidades.

El coachee a lo largo de las sesiones se va fijando unos objetivos que son los que le permiten salir del estado actual y alcanzar el estado deseado. El coach es el que le acompaña en este proceso de cambio desde la aceptación, la reflexión, la empatía y la escucha activa entre muchas otras cosas.

En su origen, el Coaching fue nutriéndose de distintas disciplinas. Desde la Mayéutica de Sócrates, pasando por Platón, Aristóteles, la Psicología Humanista, hasta llegar al deporte “The Inner Game”. Del deporte, el Coaching ha sacado grandes cosas, sobre todo la conciencia de la importancia del juego interior.

El Coaching empresarial permite mejorar y mantener la capacidad del profesional con más claridad de los objetivos, mejor comunicación interna, más entusiasmo en el trabajo más confianza en sus propias capacidades, más confianza en las habilidades del equipo y más interés en el uso de herramientas y sistemas adecuados.

Una forma para los directivos de adquirir las competencias y actitudes necesarias para el desarrollo de sus colaboradores, es participando en una formación de directivo coach. De modo que adquirirá las competencias del coach como la escucha o la formulación de preguntas, mejorara su comunicación para ser consciente del estado de madurez profesional de cada uno de sus colaboradores, generará un contexto de confianza permitiendo el error y acompañando a su equipo en sus acciones.

En definitiva la práctica del Coaching es una habilidad esencial que todas las personas que dirigen un equipo deberían cultivar para lograr el rendimiento más elevado. ¿Qué empresa no desea el rendimiento más elevado posible?

Mediante la práctica realizada con Sara, a pesar de que se ha realizado una formación muy sencilla y todavía reciente, hemos observado cambios significativos en la respuesta de su equipo: se muestran más proactivos y colaboradores, el ambiente de trabajo es más relajado invitando a la creatividad, aportando ideas para mejorar y crecer en un futuro, Sara ha reducido significativamente su nivel de estrés, sintiéndose más segura en su rol de líder entendiéndolo que esto solo es el principio y que es una filosofía que ha de trabajar día a día.

6. Bibliografía

- Alonso, M. (2004). *Madera de líder*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Covey, S. R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- De Haro, J. M. (2012). El análisis de los resultados del Coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del psicólogo*, 33(3), 221-226.
- Feldman, D. C. y Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- Feldman, D. C. (2011). Career coaching: what HR professionals and managers need to know. *Human Resources Planning*, 24, 26-35.
- Gallway, T. (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Sirio.
- García, J. P. (2006). El nuevo empresario del S XXI: el líder coach. Recuperado de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=364>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Revista Harvard Business Review*. 78 (2), pp. 78-90.
- Launer, V. y Cannio, S. (2008). *Prácticas de coaching*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Lyons, L. (2001). El coaching en el corazón de la estrategia. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 3-20). México: Pearson Education.
- Musicco, G. (2013). El Nuevo coaching en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 19, 23-38.
- Peñalver, E. (2014). *Experto superior en coaching empresarial*. Zaragoza: Kühnel Estudios Superiores.
- Perkins, D. (2003). *Lecciones de liderazgo*. Madrid: Desnivel.
- Piqueras, C. (2011). *El jardinero en la empresa*. Barcelona: Profit Editorial.
- Piqueras, C. (2014). Competencias del líder coach. www.cesarpiqueras.com.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching*. Buenos Aires: Dunken.
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Withmore, J. (2009/2011). *Coaching*. Barcelona: Paidós Empresa.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Asociación Española de Coaching. ASESICO. www.asesico.org.

OCC Internacional. occ-internacional.com.

International Coaching Federation. www.coachfederation.org.