



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014 / 2015

**ANALISIS DEL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL
DESARROLLO DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

**ANALYSIS OF COACHING AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF TALENT
IN ORGANIZATIONS**

Realizado por la alumna Dña. Vanesa Álvarez Casas

Tutelado por la Profesora Dña. María F. Muñoz Doyague

León, Julio 2015.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	10
METODOLOGÍA.....	11
1. ¿QUE ES EL COACHING?	12
1.1 Definición de coaching.....	12
1.2 Orígenes del termino coaching	12
1.3 Los actores del proceso de coaching: el coach y el coachee	13
2. LOS ANTECEDENTES DEL COACHING	14
2.1 Filosóficos	14
2.2 Constructivismo.....	16
2.3 Psicología humanista	17
2.4 Entrenamiento deportivo	20
3. DIFERENCIAS DEL COACHING CON EL MENTORING, LA COLSULTORÍA Y LA TERAPIA.....	21
3.1 Coaching y mentoring	21
3.2 Coaching y consultoría	22
3.3 Coaching y terapia	23
4. EL COACHING EN LA EMPRESA.....	24
4.1 Tipos de coaching.....	24
4.1.1 Coaching empresarial.....	25
4.1.2 Coaching ejecutivo	26
4.1.3 Coaching personal e individual	28
4.1.4 Coaching de equipos y grupal	28

4.2	Beneficios del coaching para la empresa.....	30
4.3	El proceso del coaching.....	32
5.	EL COACH EMPRESARIAL.....	35
5.1	Tipos de coach.....	35
5.1.1	El coach externo.....	35
5.1.2	El coach interno.....	36
5.1.3	El directivo-coach.....	37
5.2	Cualidades del coach.....	39
6.	HERRAMIENTAS DEL COACHING.....	40
6.1	Las preguntas.....	40
6.2	El feedback.....	42
6.3	La rueda de la vida.....	43
6.4	El Test MTBI.....	45
6.5	Modelo GROW.....	46
6.6	La metodología SMART.....	48
7.	LOS RECURSOS HUMANOS Y EL COACHING.....	49
8.	CASOS DE ÉXITO.....	51
8.1	Siemens.....	51
8.1.1	Historia.....	51
8.1.2	Uso del coaching.....	52
8.2	Grupo VIPS.....	54
8.2.1	Historia.....	54
8.2.2	Uso del coaching.....	55
	CONCLUSIONES.....	58
	BIBLIOGRAFÍA.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Pirámide de Maslow.....	19
Figura 6.1: Ejemplo de la rueda de la vida.....	44
Figura 6.2: Tipos de personalidades del test MBTI.....	46
Figura 6.3: Las fases del modelo GROW.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1: La mejora en la empresa al usar coaching con feedback.....	43
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Diferencias entre coaching, mentoring, consultoría y terapia.....	24
Cuadro 4.1: Etapas del proceso de coaching.....	33
Cuadro 5.1: Capacidades para la transformación del directivo en coach.....	38
Cuadro 5.2: Cualidades del coach.....	40
Cuadro 6.1: Objetivos a conseguir con las preguntas y ejemplos.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Mejoras experimentadas por los ejecutivos al usar el coaching.....	27
Gráfico 4.2: Satisfacción de las empresas después de utilizar el coaching.....	31
Gráfico 4.3: Beneficios del coaching para las empresas.....	31
Gráfico 8.1: Satisfacción de los empleados de Siemens en España tras el coaching.....	53

RESUMEN

El coaching es una profesión que ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años y que cada vez se incluye más en las prácticas del Departamento de Recursos Humanos. Es una técnica en la que intervienen dos agentes, el coach, que es el encargado de realizar el coaching y el coachee, que es la persona que lo recibe. Este trabajo se encarga de analizar cómo el coaching afecta a la empresa, analizando los tipos de coaching que pueden existir, su proceso de implantación (dividido en etapas), los beneficios que puede generar, las distintas herramientas que utiliza y su relación con el Departamento de Recursos Humanos. Previamente se presentan su origen y los antecedentes que han influido en su desarrollo como profesión, así como la diferencia con otras técnicas con las que tiende a confundirse. Para comprobar sus beneficios en la práctica, se ha analizado el caso de dos empresas que implantaron el coaching. La conclusión final es que los empleados mejoraron sustancialmente sus resultados.

Palabras clave: Coaching, coach, coachee, Recursos Humanos, aprendizaje, competencias, habilidades, rendimiento, objetivos, metas, estrategia empresarial.

ABSTRACT

Coaching is a profession that has presented a great growth in recent years and progressively more it is included in the practices of the Human Resources Department. It is a technique which involves two people, the coach, who is in charge of making coaching and the coachee, which is the person who receives it. This paper seeks to analyze how coaching affects to the company, analyzing the types of coaching that can exist, its implementation procedure, which is divided into different stages, the benefits it could generate, the numerous tools used and their connection with the Department of Human Resources. Previously, we show its origin and history that have influenced in its development as a profession, as well as the difference with other techniques that tend to be confused. To demonstrate its benefits in practice, we have analyzed the case of two companies that have implemented coaching. The final conclusion is that employees significantly improved their results.

Keywords: Coaching, coach, coachee, Human Resources, learning, competences, skills, performance, objectives, goals, business management.

INTRODUCCIÓN

La evolución del mercado, la mayor competitividad y las nuevas tecnologías han impulsado de forma considerable el proceso de globalización mundial, lo que ha obligado a las empresas a la aplicación y búsqueda de alternativas para implantar diferentes estrategias empresariales, si quieren continuar siendo competitivas.

La puesta en marcha de una nueva estrategia requiere que el personal de la empresa cuente con unos conocimientos, habilidades y actitudes concretos y que desarrolle determinados comportamientos, distintos a los adecuados para otra estrategia (Gómez, Belkin y Cardy, 2005; Bonache y Cabrera, 2002).

No cabe duda de que el papel que juega la Dirección de Recursos Humanos en toda esta historia es clave, dado que sus acciones van a determinar en gran medida las características del capital humano disponible y, en consecuencia, a influir en su comportamiento (Baron y Kreps, 1999). La carencia de un capital humano adecuado tiene consecuencias negativas en el resto de las actividades que crean valor para la organización (Edvinsson y Malone, 1999).

Por este motivo, cada vez son más los esfuerzos que tiene que hacer la función de Recursos Humanos para implantar programas que desarrollen las habilidades y conocimientos de los trabajadores necesarios para el logro de los objetivos. En la actualidad, el coaching se ha revelado como una de las herramientas más útiles para conseguirlo, por lo que cada vez es más utilizado por las empresas.

Este método, que consiste en guiar a las personas para que descubran sus habilidades y enseñarles a usarlas para cumplir sus objetivos (Florit, 2010; Morchón, 2013), consigue que las prácticas de Recursos Humanos sean más efectivas, al incrementar la motivación de los trabajadores y crear un buen clima de trabajo gracias, entre otras cosas, a la mejor formación de sus directivos (De la Corte, 2002).

Inicialmente, se empezó a implantar en los niveles directivos pero cada vez son más las empresas que lo implantan en toda su jerarquía. La principal razón estriba en que el coaching permite conseguir incrementar la productividad de sus trabajadores, y así aumentar los beneficios de la empresa, dado que ayuda a resolver problemas y a cumplir los objetivos propuestos. Todo ello, sin olvidar sus efectos en la motivación, variable fundamental para que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección deseada por la organización (Robbins y Judge, 2009; Whetten y Cameron, 2005).

Adicionalmente, con la implantación del coaching se pueden prevenir ciertas enfermedades, tales como las depresiones y el estrés, que en los últimos años tienen una fuerte presencia en el seno de las organizaciones (Vilallonga, 2002).

A la vista de los beneficios que proporciona, no es de extrañar que esta herramienta despierte un interés creciente entre los Directores de Recursos Humanos, y que cada vez más organizaciones inicien el proceso de coaching entre sus miembros.

Así, en los últimos años el coaching ha experimentado un enorme crecimiento y ha adquirido una mayor importancia como profesión. Algunas personas creen que es una moda pasajera y que en unos años dejará de existir, (Jurado, 2015) pero tal afirmación no es cierta, debido a que el coaching enriquece la empresa y a las personas que forman parte de ella. No obstante, sigue siendo un método todavía relativamente poco conocido, e incluso existe confusión con otras técnicas. De ahí la necesidad de realizar un análisis en profundidad que permita conocer el concepto, el proceso y los actores que intervienen en él para poder implantarlo con éxito en las organizaciones.

OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo consiste en analizar el coaching en profundidad y los beneficios que supone su implantación en las empresas. Este objetivo general se divide en los siguientes objetivos específicos.

- Analizar el concepto de coaching, su origen y los principales actores que intervienen.
- Analizar los antecedentes que han influido en las actuales técnicas del coaching.
- Diferenciar las prácticas del coaching de otras profesiones que dan lugar a confusión.
- Analizar los distintos tipos de coaching que existen, así como los tipos de coach.
- Analizar el proceso de coaching que toda empresa debe seguir.
- Analizar las principales herramientas que utiliza el coach para conseguir el desarrollo de conocimientos de todos los trabajadores de la empresa.
- Analizar la importancia y utilidad del coaching para el Departamento de Recursos Humanos.

METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos propuestos se ha procedido a la búsqueda de información utilizando fuentes secundarias.

Así, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica sobre aspectos teóricos del coaching, mediante una búsqueda de información de la que se ha obtenido artículos de autores que dominan la materia, libros en los que se relata el uso del coaching, y revistas especializadas en el tema, para poder así explicar en qué consiste y su aplicación en la empresa. A partir de su lectura y análisis el trabajo se ha estructurado como sigue:

En los primeros apartados se explica la definición del coaching y de los actores que intervienen, así como su origen, sus antecedentes y la diferencia con otras técnicas.

Posteriormente, en relación al concepto se ha procedido a orientarlo hacia la empresa. Para ello, se presentan los distintos tipos de coaching, los beneficios que puede generar en la empresa y el proceso llevado a cabo para aplicarlo. También se muestran los tipos de coach que pueden implantar la técnica, así como las cualidades que éste debe tener para impartirlo.

A la hora de aplicar el coaching existen múltiples herramientas, por lo que se ha dedicado un epígrafe a la descripción de algunas de las más utilizadas, como pueden ser las preguntas y el feedback, entre otras. Todas ellas tienen el mismo fin, conseguir el desarrollo de las personas.

Una vez explicada la influencia del coaching en la empresa, se ha dedicado un capítulo a analizar cómo el coaching se encuentra ligado al Departamento de Recursos Humanos, viendo su utilidad y la relación que existe entre ambos.

Posteriormente, y para ilustrar la importancia que el coaching tiene sobre la empresa, se exponen dos ejemplos de las empresas Siemens y Grupo VIPS, describiendo como utilizan el coaching y los beneficios que han experimentado al implantarlo al personal que forma parte de su organización.

Por último, se extraen una serie de conclusiones derivadas del análisis realizado.

1. ¿QUE ES EL COACHING?

El coaching es una técnica en la que un profesional, llamado coach, se encarga de guiar a las personas (coachees) durante todo su proceso de aprendizaje, para que puedan obtener un desarrollo personal o grupal. Para ello, a través de una serie de reuniones, analiza a cada individuo, mediante la realización de preguntas, con el fin de descubrir sus habilidades y enseñarles a utilizarlas para cumplir sus objetivos. (Morchón, 2013).

Los siguientes apartados se dedicarán a analizar el concepto de coaching, así como su origen y los principales actores que intervienen durante el proceso.

1.1 DEFINICIÓN DE COACHING

El término coaching hace referencia al conjunto de técnicas que sirven para fomentar las habilidades personales y obtener nuevos conocimientos (Florit, 2010). Es decir, mediante su aplicación se pretende descubrir el potencial de las personas (Suarez, 2013), ayudándolas así a cumplir las metas que se hayan propuesto (Piqueras, 2014). Estas metas sólo se obtendrán cuando las personas obtengan autoconocimiento y confianza en ellas mismas (Whitmore, 2003).

El coaching parte de la idea de que cada individuo tiene las respuestas a sus problemas y los instrumentos para conseguir solucionarlos. Ayuda a eliminar las barreras de pensamiento que las personas crean y a la resolución de las preguntas que cada una de ellas se plantea. Para ello, se lleva a cabo una conversación grupal o individual, en la que el coach no plantea lo que se debe hacer, sino que ayuda a que lo averigüen ellos mismos, para que así puedan llegar a conseguir lo que realmente quieren ser (Bisquerra, 2008; Fuentes, 2012).

1.2 ORÍGENES DEL TERMINO COACHING

La palabra coaching tiene sus orígenes en la ciudad húngara de Kroc situada entre Viena y Budapest. En este lugar, durante los siglos XV y XVI, se empezó a usar un nuevo carruaje más ligero y más rápido para el transporte de personas. A este carruaje se le denominó kocsi, traducéndose esta palabra al inglés como coach y al español como coche (Garteiz, 2008).

Así, mientras que el carruaje se dedica al transporte físico de personas de una ciudad a otra, por analogía el coaching se refiere a un transporte mental, es decir, en qué situación se encuentra una personas y en qué situación quiere estar (Sans, 2012).

En el año 1950 comienza a utilizarse la palabra coaching, refiriéndose al transporte mental, en las Universidades de Inglaterra, para aludir al entrenador deportivo. Posteriormente, se amplía su uso, al ámbito de la educación, entendiéndolo como un método para ayudar a los alumnos a obtener un mayor aprendizaje. Pero es en el año 1980 cuando realmente se empieza a reconocer el coaching como una profesión en los términos en los que hoy en día se entiende. Desde ese momento hasta la actualidad, se han realizado muchos progresos en esta práctica. Un ejemplo de ello es la ventaja que se ha conseguido en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos, al utilizarlo como un instrumento imprescindible para mejorar las competencias de los trabajadores. En esta época comienzan a realizarse actividades de trabajo en equipo, centrándose en los aspectos personales de cada uno de los miembros que compone el grupo. El coach empezó a trabajar con las personas clave de las empresas, consiguiendo así un cambio positivo para la organización (Ortiz 2010; Moltó, 2012).

1.3 LOS ACTORES DEL PROCESO DE COACHING: EL COACH Y EL COACHEE

En el proceso de coaching intervienen dos actores: el coach y el coachee. A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de ellos.

El coach es una persona que ayuda a otras (coachee) ofreciéndoles su apoyo para que puedan lograr sus objetivos. Es un experto que, mediante un proceso de toma de decisiones, guía a los demás hacia la obtención de resultados, haciéndoles reflexionar sobre sus actuaciones. Se encarga de que las personas comprendan lo que es importante para ellas, sus capacidades y sus creencias. Su misión es ayudar al coachee a que aprenda y confíe más en sí mismo (García, 2014).

Blázquez (2013) señala que un coach se encarga de hacer preguntas, para que las personas piensen por ellas mismas y consigan las metas que se han marcado con antelación. De esta forma, dota de independencia a las personas, dado que se limita a acompañarlas en el proceso de aprendizaje. Intenta que los demás sean conscientes de donde están y donde quieren llegar, cuál es su responsabilidad y la acción para poder alcanzar esos objetivos. Por lo que se podría decir que el coach es un entrenador de habilidades y capacidades. También sirve de guía y ayuda a que las personas descubran los límites que les impiden conseguir sus metas (Gomá, 2011a).

Se puede concluir que el coach ayuda a las personas para que encuentren el camino hacia la meta, aumenten la confianza y la responsabilidad en todas sus decisiones. Pero no les dice lo que hay que hacer, sino que les ayuda a ser independientes e intentar pensar a través de la realización de una serie de preguntas.

El coachee es la persona que necesita ayuda del coach para obtener un aprendizaje, desarrollar sus habilidades y alcanzar así los objetivos (Lago, 2013). En ocasiones, el coachee en no es consciente de algunos aspectos de su entorno, tales como, proyectar una imagen negativa a los demás, como consecuencia de sus malos actos provoca que otras personas se sientan desmotivadas y también puede no ser congruente con sus actos. Para ello, necesita el apoyo del coach, que se los mostrará y además le proporcionará diferentes perspectivas y estrategias de afrontamiento que pueden seguir tanto a nivel personal como empresarial (Sans, 2012).

2. LOS ANTECEDENTES DEL COACHING

Siguiendo la clasificación de Ravier (2005a) se pueden destacar las siguientes influencias que han afianzado, a lo largo del tiempo, las técnicas de coaching usadas en la actualidad: Los filósofos griegos, el constructivismo, la psicología humanista y el entrenamiento deportivo. A continuación se hará una breve descripción de cada una de ellas, explicando la importancia que han tenido para el desarrollo del coaching.

2.1 FILOSÓFICOS

Para entender mejor las características del coaching tal y como se entiende hoy en día, hay que remontarse a la Antigua Grecia, ya que se considera que su esencia proviene de los filósofos griegos.

Aunque es difícil saber quién fue el primer coach de la historia, hay consenso en otorgarle el mérito a Sócrates ¹(Barrón, 2010).

Sócrates introdujo la mayéutica², técnica que consiste en la realización de una serie de preguntas por parte del maestro a su discípulo con la intención de que éste desarrolle

¹ Filósofo nacido en Atenas (470-399 a.C.). Fue maestro de Platón, que tuvo a Aristóteles como discípulo. Se considera que los tres son los principales representantes de la filosofía de la Antigua Grecia.

² Proviene del griego y significa dar a luz. Sócrates modificó el significado médico y lo aplicó al ámbito de la filosofía. Entendida por Sócrates como crear conocimiento, a través de las preguntas, es decir,

su conocimiento a través de sus conclusiones. Todo ello, permitía a los discípulos de Sócrates alcanzar la virtud, la felicidad y la sabiduría que se encontraba dentro de cada persona (Villa y Caperán, 2010).

Sócrates no enseñaba a sus discípulos, su finalidad era que aprendiesen a través del diálogo. El coach, al igual que Sócrates, no pretende dar nuevos conocimientos a las personas sino que, mediante la comunicación, intenta que las personas descubran su propio conocimiento para así poder mejorar su vida (Alcaide, 2003).

En la misma línea, Platón³ también era partidario del uso del diálogo como forma de conocimiento, en el sentido de transmitir información para el aprendizaje. Aprendizaje que se consigue a través de conversaciones que mantienen las personas y las cuestiones que se plantean. El coaching en la actualidad utiliza la misma herramienta que utilizaba Platón, es decir, las preguntas y el diálogo que se crea a raíz de éstas, utilizadas con el fin de hacer recapacitar a las personas sobre la importancia de determinadas cosas (Hidalgo, 2013).

Aristóteles⁴ es otro de los pioneros en el uso del coaching. Su discurso giraba en torno a ideas de qué somos y qué podemos ser. Es decir, en que las personas podrían llegar a ser lo que realmente debían y querían ser. Para ello, tienen que adquirir unas costumbres mediante la repetición de sus conductas, con la finalidad de encontrar respuestas que puedan solucionar sus problemas y lograr así el bienestar. Por tanto, se puede considerar que Aristóteles fue uno de los iniciadores de las prácticas del coaching, ya que realizaba técnicas que se usan hoy en día por el coach, tales como la motivación, el aprendizaje y la ayuda que éste da para la consecución de las metas propuestas. De forma análoga, el coaching permite que los demás desarrollen sus actividades y exploten sus capacidades de la mejor forma posible para llegar a los resultados deseados. Para llegar a esos resultados hay que ir repitiendo las acciones hasta mejorarlas y aprender así con la práctica. Por todo ello, el coach se dedica a observar a las personas, y así ver todo lo que son capaces de hacer (Alcaide, 2003).

Como puede observarse estos filósofos ya utilizaban ciertas prácticas que guardan relación con el coaching actual. No obstante, hay que puntualizar que el término

consideraba que el saber era dar a luz un nuevo conocimiento. Para ello, llevaba a cabo un dialogo con sus discípulos.

³ Nacido en Atenas (427-347 a.C)

⁴ Nacido en Estagira (384-322 a. C.), fue tutor de Alejandro Magno.

coaching, como es entendido hoy día, no surge de ninguno de ellos, sino que con la explicación de sus líneas de pensamiento se pueden comprender mejor cuáles son las técnicas a seguir por el coach (Ravier 2005b).

2.2 CONSTRUCTIVISMO

El constructivismo tiene sus orígenes en la antigua Grecia, y más concretamente en los filósofos griegos. Analiza el proceso de construcción del conocimiento en las personas gracias a la información obtenida por el aprendizaje o la experiencia y por las relaciones sociales que mantienen (Carretero, 1997). Esta tendencia surge para superar la oposición existente entre los racionalistas y los empiristas. Se entiende el racionalismo como el conocimiento que se genera de forma natural en el interior de las personas. Mientras que el empirismo es la obtención del conocimiento mediante la experiencia que se va acumulando a lo largo de la vida. Por tanto, el constructivismo recoge ambas ideas, ya que parte de que el conocimiento se genera en el interior de las personas, pero gracias a la experiencia que se va afianzando con el tiempo (Araya, Alfaro y Andonegui, 2007).

Para entender mejor el constructivismo hay que mencionar la Teoría Constructivista de Piaget, basada en la teoría de aprendizaje (García, 2003).

Piaget⁵ (1991) para explicar el desarrollo de la inteligencia en las personas, realiza un estudio de un niño, en el expone, mediante seis etapas, el aprendizaje que los niños van adquiriendo en los distintos niveles. Se observa que en cada etapa existe cierto atractivo que provoca el desarrollo de cada una de ellas, pero serán distintas para cada niño, ya que dependerá del aumento de la inteligencia y también porque existen distintas acciones en cada una. Las emociones, las sensaciones y la inteligencia, que se obtienen antes de aprender a hablar, pertenecen a las tres primeras etapas en las que una persona llega con dos años aproximadamente. La cuarta etapa llega hasta los siete años y en ella se desarrolla un conocimiento intuitivo. La siguiente etapa abarca de los siete a los doce años y en ella se pretende mantener relaciones sociales y obtener así un razonamiento. La etapa final es la que se alcanza en la adolescencia, consiguiendo crear personalidad e intentar penetrar en una sociedad adulta.

⁵ Nacido en Neuchâtel (Suiza), (1896-1980). Era psicólogo constructivista. Llevó a cabo varios estudios sobre la inteligencia en los niños, apoyándose en el crecimiento de sus propios hijos.

Piaget (1991) se centra en estudiar la mente, para comprender su funcionamiento y el contenido que presenta, viendo como cada persona da importancia a sus pensamientos. Es decir, que el conocimiento se genera en el interior de cada persona y va hacia el exterior.

Al pensamiento de Piaget se opuso Lev Vigotsky⁶, que criticaba su teoría y argumentaba que el individuo forma su mente y obtiene conocimiento a través de las relaciones que se mantienen con las personas, que en primer lugar va el aprendizaje y no el desarrollo físico de las personas, y que el aprendizaje se obtenía de fuera hacia dentro (Woolfolk, 2006).

Se puede observar cierta influencia del constructivismo en las prácticas del coaching, ya que, ambos buscan un aprendizaje y una mayor experiencia que ayude a obtener un cambio en el comportamiento de las personas (Colomo y Casado, 2006).

2.3 PSICOLOGÍA HUMANISTA

Se considera que la psicología humanista surge en Estados Unidos en la década de los setenta. Se encarga de estudiar el comportamiento humano y más concretamente el estudio sobre los problemas que tienen las personas en su vida. La psicología humanista es una mezcla entre la filosofía existencialista y el método fenomenológico (Villegas, 1986).⁷

Así, la filosofía existencialista estudia el comportamiento humano, el sentido de la responsabilidad que deben tener las personas con sus actos y las sensaciones que experimentan a lo largo de su vida. (Morchón, 2013).

Por su parte, el método fenomenológico estudia cómo surgen los fenómenos a través del pensamiento de las personas y se realiza un análisis del conocimiento humano (Fermoso, 1989; Trejo, 2012).

Además de estar ambos integrados en la psicología humanista, también guardan relación con el coaching. Por un lado, la filosofía existencialista defiende algunas ideas que influyen en el coaching, tales como crear su propio plan de conducta, mediante la

⁶ Nació en Orsha (Bielorrusia), (1896-1934). Fue psicólogo, jefe de orientación sociocultural y se dedicó a la enseñanza. Es un autor destacado en la psicología del desarrollo.

⁷ Para más información sobre este contenido véase “La psicología humanista: Historia, concepto y método” (Villegas, 1986).

conciencia y la responsabilidad, y también las cuestiones que se plantean las personas para llevar a cabo todas las acciones de su vida. Por otro lado, el método fenomenológico describe lo que perciben las personas del entorno, al igual que el coachee que va a expresar siempre su propia visión del mundo (Ravier, 2005b).

De acuerdo con la psicología humanista cada persona percibe el entorno en el que se mueve de forma diferente y crea su propia verdad. Por tanto, cada persona tenderá a comportarse de distintas formas según lo que perciban (Sánchez y Boronat, 2014). Su relación con la filosofía existencialista es que en ambas se estudia el comportamiento que tiene cada persona, donde se intenta asumir la responsabilidad de sus actos, y ver cómo se han obtenido. Mientras que la relación que mantiene con el método fenomenológico es el análisis del conocimiento, a través de la percepción que tienen las personas sobre el entorno (Ravier, 2005b).

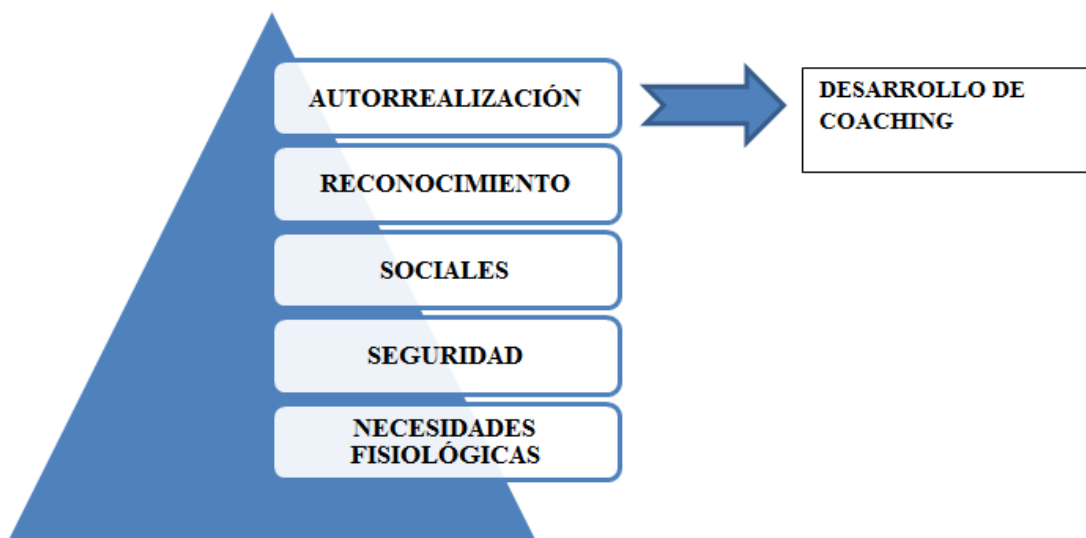
Maslow fue el principal precursor en desarrollar la psicología humanista, tal y como se conoce hoy en día, ya que ésta se asemeja a su teoría motivacional (Wilson, 2014). En la Jerarquía de Necesidades, Maslow (1943) describe una pirámide de necesidades, que consta de cinco niveles jerárquicos que las personas deben cumplir progresivamente para obtener la máxima motivación. Esta pirámide se basa en una jerarquía de necesidades humanas, la autorrealización se encuentra en el escalón más alto, considerándose como el objetivo más alto que la persona puede alcanzar (Méndez, 2013).

Los niveles con los que cuenta la pirámide de Maslow (1943) son: las necesidades fisiológicas, la seguridad, las relaciones sociales, el reconocimiento y por último la autorrealización (figura 2.1.).

En el nivel inferior de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, son las necesidades básicas que cualquier persona necesita para poder sobrevivir, tales como son la alimentación, el agua o el sueño. En un segundo nivel está la seguridad que presenta cada persona en sí misma, en relación a la familia, el trabajo, los ingresos y no tener temor a perderlo todo. Las necesidades sociales forman parte del tercer nivel, y se refieren a la aceptación que necesita una persona por parte de otras y las relaciones que debe mantener para conseguirla, como pueden ser las relaciones de amistad o el amor. El cuarto nivel es el reconocimiento que las personas necesitan, es decir, ser apreciadas y que se reconozca el esfuerzo que realizan y los logros que consiguen. Y en el nivel

más alto se encuentra la autorrealización, es la necesidad más alta de esta pirámide, en este nivel se intenta desarrollar al máximo el potencial, es decir, todo lo que una persona puede lograr en la vida. (Maslow, 1943).

Figura 2.1: Pirámide de Maslow.



Fuente: Maslow (1943) y Vilallonga (2003).

Las personas irán pasando al siguiente nivel una vez superado las necesidades del nivel anterior. Maslow (1943) señala que esta pirámide es como un ciclo, en el que se puede volver a niveles inferiores, es decir, que aunque se haya superado un nivel puede que se regrese a él cuando la persona considera que esas necesidades no están cubiertas en su vida.

Como se observa en la figura 2.1, el coaching guarda cierta relación con la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow. Con el desarrollo de las técnicas de coaching lo que se intenta conseguir es llegar a lo más alto de la pirámide, es decir, a la autorrealización. Para ello, el coaching ayuda a alcanzar el mayor potencial de las personas y por tanto, se encuentra en el mismo nivel que la autorrealización. Este último nivel busca aumentar el conocimiento, al igual que el coaching, que quiere alcanzar ese crecimiento, para obtener así una mejora profesional y una mayor motivación (Vilallonga, 2003).

El coaching utiliza las mismas técnicas que la psicología humanista. Estas técnicas son: la valoración de las personas, el trabajo con su conciencia, la motivación y la

consecución de una confianza entre las relaciones que se llevan a cabo (Olguín y Le Calvez, 2006).

Carl Rogers⁸ es otra de las personas que se encargó de reforzar los conceptos de la psicología humanista. Estudió los problemas que tienen las personas en su vida cotidiana. Para ello, estableció un sistema basado en: (a) comportarse con su propia personalidad al de comunicarse con los demás, (b) ponerse en el lugar de la otra persona (empatizar) y (c) la aceptación de las demás personas sin criticarlas, ni juzgarlas. Este sistema es una herramienta útil para el coaching, ya que el coach tiene que inculcar estos tres valores a las personas que participan en los proceso de coaching (Valderrama, 2011).

2.4 ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

Gallwey (1974, 1997), desarrolló el método del coaching para el deporte, tras analizar el comportamiento de sus alumnos mientras jugaban al tenis. Hace mención a dos tipos de juegos, “el interior y el exterior”. El juego interior hace referencia a lo que pasa por la mente del jugador mientras desarrolla el juego exterior, en el que se lleva a cabo la actividad deportiva que realizan para poder ganar. Gallwey (1974) señala que no se puede ganar el juego exterior si no se domina previamente el interior, puesto que en éste se encuentran los pensamientos de cada jugador, y dentro de ellos existen barreras que cada persona tiene que ir superando. Alguna de estas barreras son el miedo o los nervios y tienen que ser eliminadas para que las personas puedan exteriorizar sus habilidades. Todo lo mencionado se consigue con ayuda de un entrenador cualificado que les ayuda.

Los resultados del estudio de Gallwey (1974) se recogen en el libro “El juego interior del tenis”, y han tenido mucha influencia en el desarrollo del coaching, ya que indica cómo se puede ganar el juego que cada persona representa en su mente. Aunque el trabajo de Gallwey hace referencia al deporte, se han sacado muchas conclusiones que pueden hacerse extensibles a cualquier otro ámbito de la vida cotidiana (Ravier, 2005b).

⁸ Nació en Chicago, (1902-1987). Participó en el desarrollo de la terapia no directiva, es decir, terapia que se centra en el cliente.

Así, en Estados Unidos se empezó a desarrollar inicialmente el coaching en el deporte para mejorar el rendimiento individual. Más adelante comenzó a utilizarse en deportes grupales. Cinco años después se amplió su aplicación a diversos campos como, por ejemplo, la educación y la empresa (Sans, 2012).

El coaching deportivo tiene gran relación con el coaching empresarial, ya que poseen características similares y en ambos campos son aplicables los términos de rivalidad, lucha o competitividad. En el caso de la empresa, la competitividad existente entre distintas empresas del sector y la lucha para conseguir ser los líderes del mercado. Mientras que en el deporte sería la rivalidad entre los equipos y la lucha por ser los ganadores (Lasala, 2003).

Adicionalmente, el coaching deportivo guarda cierta relación con la psicología humanista mencionada anteriormente, ya que en el deporte el coach se encarga de analizar el comportamiento que desarrollen los jugadores, y en la psicología humanista también se estudia el comportamiento de las personas (Cox 2009; Weinberg y Gould, 2010).

3. DIFERENCIAS DEL COACHING CON EL MENTORING, LA COLSULTORÍA Y LA TERAPIA.

3.1 COACHING Y MENTORING

El termino mentoring tiende a confundirse con el coaching, ya que presentan semejanzas incluso en su orígenes (Colomo y Casado, 2006).

El mentoring también tiene sus orígenes en la antigua Grecia, y más concretamente en la Odisea, en la que Homero relata la historia de Ulises y de cómo éste busca a Mentor para que se encargue de la formación de su hijo Telémaco, mientras él se encuentra en la guerra. La palabra mentor ha pasado a ser una figura de una persona con gran conocimiento. Así, por ejemplo, Aristóteles fue el mentor de Alejandro Magno (Soler, 2005).

El mentor es la persona encargada de llevar a cabo esta técnica, y se ocupa de transmitir conocimiento a otras personas. Normalmente, esta práctica es realizada por personas reconocidas como expertos en una materia concreta. (Arellano, 2013). Es

decir, el mentor es una persona que debe estar familiarizado con los asuntos que se dirigen, ya sea en el lugar de trabajo, o en cualquier otro ámbito, y por tanto, estará más especializado en los temas a tratar, que las personas a las que va a ayudar. Por el contrario, el coach no tiene por qué ser un experto en las tareas habituales que se desarrollan en el lugar de trabajo (Martin, 2006).

La duración de las actividades de ambas técnicas no es la misma. Las sesiones del coaching suelen ser sesiones de pocos meses o como máximo pueden durar hasta un año y las del mentoring pueden llegar a durar varios años (Fralle, 2013).

Las personas que reciben el mentoring suelen ser personas que presentan un potencial especial y las sesiones que se llevan a cabo para implantar esta técnica se realiza de manera individual. A diferencia del coaching se dirige a todas las personas sin excepción y puede realizarse de manera individualizada o en grupo (Berganza, Escribano y García, 2004).

La actividad que el mentor realiza consiste en inculcar nuevas competencias a las personas para que puedan desarrollar con mayor éxito sus actividades laborales o conseguir un desarrollo personal, transfiriéndoles su conocimiento. Sin embargo el coach se centra en los problemas que presentan las personas en su vida diaria o los que existen en el trabajo, tales como la comunicación entre distintos niveles jerárquicos, para poder solucionarlos (Soria, 2013).

3.2 COACHING Y CONSULTORÍA

En el ámbito empresarial, la consultoría se entiende como una actividad mediante la cual se asesora a un grupo de personas, sobre los problemas que pueden tener, en base a la experiencia y conocimiento que el consultor ha adquirido con el tiempo. Esta técnica sirve de gran ayuda a los directivos para la identificación de sus problemas (Shein, 1988).

La consultoría nace de la Administración Científica con Frederick Taylor⁹(Calderón y Castaño, 2005). En el año 1914 crea una consultora con los ingenieros Frank y Lillian Gilbreth y Edwin Booz, que en un primer momento se dedicaba a la

⁹ Nació en Pennsylvania (18856-1915). Publico algunos libros en defensa de la administración científica en el lugar de trabajo, analizando en un primer momento al obrero y posteriormente a la administración de la empresa industrial, es decir, de los puestos de trabajo más bajos hasta llegar a los superiores.

resolución de problemas en la cadena de producción (López, León y Portela, 2007). Pero a finales de 1950, es cuando realmente se crea la consultoría como la conocemos hoy en día, es decir, como un negocio para asesorar a las empresas y ayudar a resolver sus problemas (Barley y Kunda, 1992).

Al igual que con el termino mentoring, se tiende a confundir las actividades que realiza el coach con las que realiza un consultor, debido a que en las tareas del coach cada vez se incluyen más actividades de consultoría. Para que el coach pueda asesorar a una empresa tiene que tener conocimiento sobre el funcionamiento del negocio. Pero, lo normal es distinguir entre las actividades realizadas por el coach y las realizadas por el consultor (Álvarez, 2010; Alonso, Calles y Sánchez, 2010).

Un consultor se encarga de aconsejar y asesorar a las personas para dar soluciones a sus problemas, el coach por el contrario no se encarga de aconsejar, sino que ayuda a las personas para que encuentren sus propias soluciones (Martín, 2010).

3.3 COACHING Y TERAPIA

La terapia persigue ayudar a las personas a solucionar enfermedades mentales. Tiene sus orígenes en el antiguo Egipto, aunque más adelante se extendió a los griegos y romanos. Tras la caída del Imperio Romano, se fue perdiendo la cultura greco-romana. Sin embargo el Islam comenzó a aplicarla (Martín, Bustamante, Emam y Moreno; 2002; Pérez, Brea y Martínez, 2007).

Se entiende por terapia el análisis de las emociones de las personas (Álvarez, 2008). Para ello, un terapeuta examina su conducta y así puede resolver sus problemas mentales (Baquero, 2011).

La terapia se centra en cuestiones del pasado analizando el comportamiento y los hábitos íntimos de las personas, e incluso en las relaciones que éstos mantienen con otros compañeros del trabajo, familiares o amigos (Launer y Sylviane, 2011).

Según The Coaches Thaining Institute (2011) en la terapia se lleva a cabo un estudio médico de las personas y se les plantea un tratamiento a seguir. Además, este proceso de carácter psicológico está diseñado por el terapeuta. Se centra en los problemas que existen y focaliza la atención en situaciones del pasado y del presente. Por el contrario, en el coaching no se estudia los problemas psicológicos de las personas, y las actividades están diseñadas por ambas partes (el coach y las personas

con las que mantendrá la relación), se centra en obtener soluciones y su atención va centrada en el presente y futuro.

Las sesiones de terapia suele ser más cortas pero más frecuentes que las sesiones de coaching (Sylviane y Launer, 2011).

El coaching puede tener efectos terapéuticos, por lo que en la práctica estas diferencias mencionadas anteriormente pueden no ser tan notables. Pero el objetivo del coaching no es intentar cambiar a las personas anímicamente, sino desarrollar sus capacidades y eliminar las barreras que se lo impiden (Gil, 2014).

En el cuadro 3.1 se muestra un resumen de las diferencias entre el coaching, el mentoring, la consultoría y la terapia. Estas diferencias se basan en dos puntos clave: (a) el procedimiento que siguen cada una de estas técnicas para desarrollar la actividad y (b) los objetivos que se quieren lograr aplicando las distintas técnicas.

Cuadro 3.1: Diferencias entre coaching, mentoring, consultoría y terapia.

	COACHING	MENTORING	CONSULTORÍA	TERAPIA
PROCEDIMIENTO	Hacer preguntas	Transmitir conocimiento	Asesorar	Estudio médico
OBJETIVOS	Fomentar habilidades	Conseguir conocimiento	Identificar problemas	Tratar enfermedad

Fuente: Elaboración propia.

4. EL COACHING EN LA EMPRESA

Este apartado se centra en el estudio y aplicación del coaching en la empresa. Para ello, se procederá a explicar los diferentes tipos de coaching que existen dentro de ella, los beneficios que se generan una vez llevado a cabo y como se desarrolla el proceso del coaching dentro de la empresa.

4.1 TIPOS DE COACHING

Existen multitud de clasificaciones en cuanto a los tipos de coaching dentro de la empresa.

Así para Villa y Caperán (2010) el coaching se puede agrupar según dos criterios:

1. Dependiendo del lugar de aplicación puede diferenciarse entre el coaching empresarial, el ejecutivo o el personal.
2. Según el número de personas a las que se dirige, pueden existir el coaching individual o el coaching grupal.

Para Casado (2003: 60) el coaching se puede clasificar en dos tipos: uno centrado en la alta dirección, que es el conocido como “coaching para el desarrollo del liderazgo¹⁰” y el que se centra en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa, llamado “coaching para la mejora del desempeño¹¹”.

Hawkins (2013) añade a esta lista el coaching de equipos.

A continuación se explicarán los más relevantes y los más usados por la mayoría de los autores: el empresarial, el ejecutivo el personal y el de equipos.

Así se puede considerar que dentro de del coaching personal se puede desarrollar el coaching de forma individual. Y También hay que distinguir entre el coaching de equipos y el grupal.

4.1.1 Coaching empresarial

El coaching empresarial está orientado a todas las personas que integran la empresa, con el fin de mejorar las actividades y las relaciones empresariales en su conjunto. Para ello, el coach se encarga de encontrar las habilidades ocultas de las personas, eliminar las barreras que dificultan el cumplimiento de los objetivos e intentar que las personas estén motivadas. Dado que los fines son distintos para cada trabajador, el coach tiene que encargarse de compatibilizarlos. (Roche, 2015).

Cabe destacar que el coaching empresarial intenta cambiar los hábitos de la organización. Este cambio no debe hacerse a gran velocidad, ya que todo el personal de la organización debe adaptarse a él. Se pretende redirigir al personal de la empresa hacia la realización de actividades de forma eficiente, pero ofreciéndoles la oportunidad de colaborar en el cambio de la estructura empresarial, para así conseguir mayor beneficio y motivación para toda la organización (Whitmore, 2003).

Según Lozano (2008) el coaching empresarial incluye tres actividades claves, que hay que seguir en las etapas:

¹⁰ Del termino en inglés Coaching for Leadership.

¹¹ Del inglés Coaching for Performance.

- a) El punto de partida es el primer contacto entre el coach y el coachee, en el que se hablará de los problemas que se aprecian en la organización y las soluciones que se van a tomar en relación a esos problemas.
- b) El segundo procedimiento consiste en que la persona de la empresa reflexionen sobre los problemas existentes y se empiecen a concienciar sobre el cambio que se necesita.
- c) Y por último, se llega al momento en el que coachee cambia sus actos, respondiendo con algo novedoso que puede resolver sus problemas.

Estos tres criterios son características que han de seguirse dentro de las etapas del proceso de coaching, que se explicarán más adelante.

4.1.2 Coaching ejecutivo

El coaching para ejecutivos se realiza para los directivos y jefes intermedios. Se suele efectuar porque existen problemas y conflictos que la persona no puede resolver por ella misma y recurre a un especialista, en este caso el coach. Este especialista muestra lo que ocurre en la empresa y lo que se puede mejorar para poder llegar a la misión y valores establecidos previamente (Alonso, 2013).

Los ejecutivos cada vez utilizan más el coaching para lograr los objetivos en el plazo previsto, disminuir los costes y obtener así mayores beneficios. También ayuda a que las personas se conozcan más ellas mismas. Con estas técnicas se intenta que los ejecutivos puedan mantener mejores relaciones con sus empleados para aumentar la eficiencia de la empresa. Para ello, tienen que estar motivados e ir obteniendo un aprendizaje. Cada organización requiere unas actividades de coaching específicas, que se ajusten a la estrategia de la empresa y a cada persona que la compone (Sherman y Freas, 2004).

Este tipo de coaching suele darse a personas que ya son competentes en su trabajo, pero aplicando el coaching se espera que les sirva de ayuda para mejorar las competencias y, por tanto, aumentar los beneficios de la empresa (Pinchot y Pinchot, 2001).

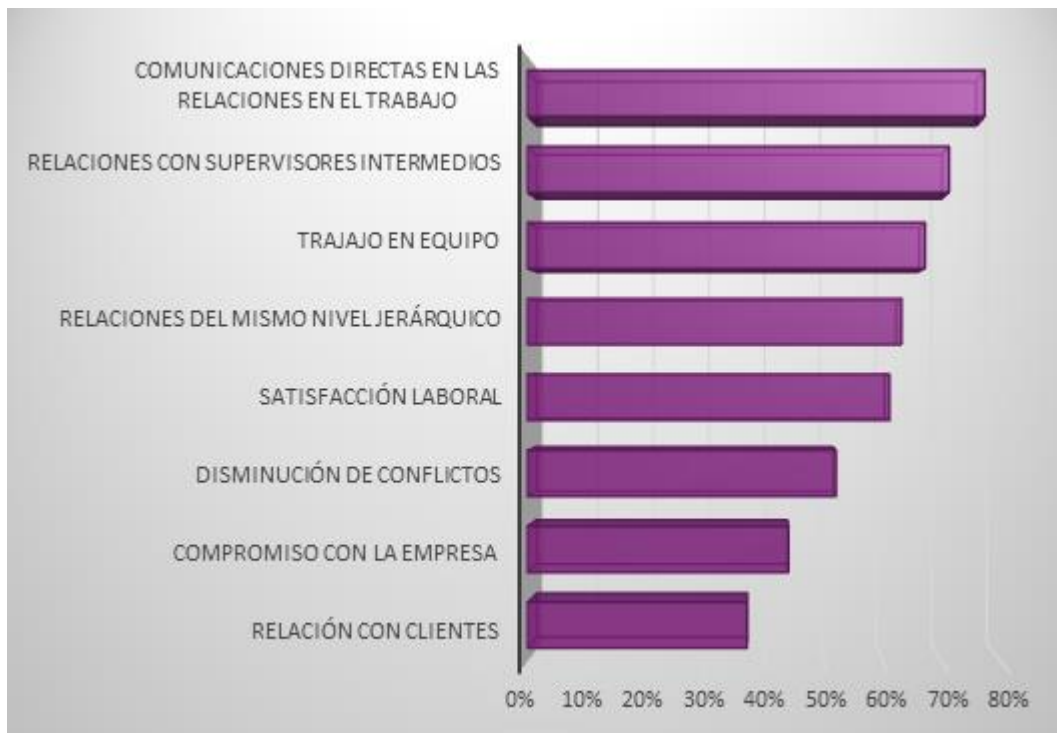
El coaching ejecutivo se interesa por mejorar los temas relacionados con las actividades de la empresa, y a su vez puede que se produzcan cambios en las relaciones personales. Es decir, aunque su objetivo sea cambiar los comportamientos de las

personas en el ámbito laboral puede que se intervenga en lo personal (Colomo y Casado, 2006).

Dentro de este coaching para directivos hay que destacar el coaching de rendimiento, que se centra en mejorar la relación que mantienen los líderes de las organizaciones con sus subordinados. En las sesiones relacionadas con este tipo de coaching se observa la motivación y rendimiento con que las personas realizan sus actividades dentro de la organización, y como consecuencia a lo que han planteado en las sesiones, el directivo elige el estilo de supervisión que más se adecua a esta situación (Hersey y Chevalier, 2001).

Según un estudio realizado en 2003 por la empresa Manchester Inc. y Metrix Global, los ejecutivos que reciben coaching presentan una mejora en las relaciones, tanto con los trabajadores, ya sean del mismo nivel jerárquico o no, como con los clientes, como se muestra en el gráfico 4.1.

Gráfico 4.1: Mejoras experimentadas por los ejecutivos al usar el coaching.



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Manchester Inc y Metrix Global (2003).

Los ejecutivos al utilizar coaching presentan grandes mejoras en sus relaciones, con se observa en primer lugar se encuentra una mejora cuando se establece una comunicación directa con los trabajadores, con un 77%. También se enriquece el trabajo en equipo, la satisfacción a la hora de desempeñar el trabajo y se obtiene un mayor compromiso con la empresa.

4.1.3 Coaching personal e individual

El coaching personal va orientado exclusivamente a la persona individual, para encontrar las metas que se ha propuesto en la vida, sean laborales o no (Colombo y Casado, 2006). Se intenta conseguir que las personas, de manera individualizada, obtengan un aprendizaje, para poder superar sus problemas y asignarles una mayor responsabilidad dentro de la empresa. Las actividades que se llevan a cabo en este caso son las relacionadas con los estudios, las rentas, las relaciones y el cargo que ocupa en la empresa (Lazzati, 2008; Muradep, 2012).

Este tipo de coaching puede ayudar tanto a personas que no tienen sus deseos claramente definidos, como a las que quieren superar obstáculos o barreras que no les dejan avanzar y a las que simplemente quieren cambiar su forma de vida (Gil, 2014). En este proceso el coach acompaña a la persona, para que desarrolle las habilidades de las que dispone y también las que pueda crear (Castillo, 2014).

Los objetivos que presentan las personas en este tipo de coaching siempre van a posicionarse en un lugar superior que el de los grupales. Pero los objetivos que tiene cada individuo también afectan a los de la empresa como grupo, por lo que hay que alinear ambos, para poder llegar al cumplimiento del objetivo final (INGELOM CONSULTORIA, S.L., 2012).

Según Vega (2011) el coaching personal ayuda a las personas a confiar más en ellas mismas y, como consecuencia, mejoran su productividad laboral, ya que se sienten más motivadas.

Por tanto, se puede considerar que el coaching personal e individual van ligados, ya que al realizar el personal, automáticamente se procede a ejecutar el individual.

4.1.4 Coaching de equipos y grupal

Ambos tipos de coaching van dirigidos a un conjunto de personas. La diferencia es que el de equipos tiene un objetivo común mientras que el de grupo no.

Para realizar el coaching de equipos hay que observar las relaciones que existen dentro de la organización. En este sentido, el coach se encarga de observar detalles que los directivos no tienen en consideración, como pueden ser las conversaciones incompletas y las conversaciones claves que deberían existir dentro de la comunicación diaria que mantienen los trabajadores. El objetivo es obtener una mayor confianza dentro del equipo y una coordinación eficiente dentro de la organización (Carchak, 2012).

En las reuniones, el coach se encarga de analizar inicialmente a las personas de manera individual y posteriormente como un equipo. Suelen realizarse durante un par de días en lugares fuera de la empresa. Los lugares pueden ser visitas educativas ¹²en las que el coach trata de encontrar alguna habilidad oculta por parte de los miembros de la organización y después se llevaran a cabo en la empresa. (Bayón, Cubeiro, Romo y Sáinz, 2006).

En este tipo de coaching no sólo se quiere analizar los problemas existentes en la empresa, sino que también se intenta conseguir que exista una buena comunicación entre el equipo y que sus miembros sean más participativos (Peñalver, 2009).

El coaching de equipos normalmente se solicita por el Departamento de Recursos Humanos, la Dirección o el Consejo de Administración, y con menos frecuencia por el jefe de uno de los equipos. Estos métodos también pueden incluirse para resolver problemas y mejorar las relaciones entre los distintos departamentos de la organización (Ayuso y Ubeira, 2011).

Suele utilizarse en mayor medida para los equipos directivos o de proyectos, debido a que el coste puede ser elevado, pero puede aplicarse a cualquier equipo que forme parte de la organización (Clutterbuck, 2013).

Por el contrario, el coaching grupal intenta integrar a todos los participantes que aportan características y deseos parecidos en la empresa, pero no forman un equipo de trabajo. Por tanto, no buscan una meta de equipo, como es el caso del coaching de equipos, sino que las personas que componen este grupo del coaching buscan su propio objetivo y éste es igual o similar en todos los individuos que van a participar en las sesiones de coaching grupal (Tejero, 2012).

¹² Tales como museos, exposiciones, conferencias y congresos.

4.2 BENEFICIOS DEL COACHING PARA LA EMPRESA

Lo importante para la empresa es aumentar su productividad y así obtener mayores beneficios. Para ello, el coaching intenta que las personas, tanto de manera personal como grupal, sean más competentes en sus puestos de trabajo (Harvard Business School Press, 2004).

Esto se consigue a través de un proceso de aprendizaje, que van consiguiendo los coachees, mediante la realización de las sesiones de coaching. Para ello, el coach realiza una serie de preguntas, haciendo que las personas se replanteen su posición en la empresa y que se sientan valoradas dentro de ella. De esta manera se consigue que éstas aporten ideas de gran valor para la empresa, mejoren las relaciones dentro de organización y por lo tanto, se produce un cambio en la forma de comunicarse (Attias, 2014). También obtendrán una mayor autosuficiencia y motivación, ya que al ver que se les tiene en cuenta, mejoran en su trabajo y no necesitan una supervisión continua de sus superiores (Whitmore, 2003).

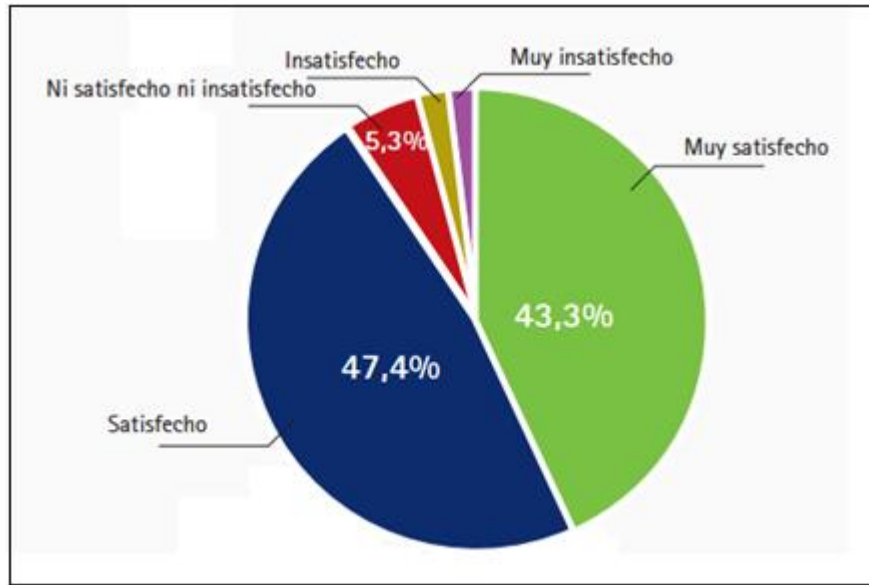
Otro de los beneficios que proporciona el coaching es que consigue sacar a la luz habilidades de los trabajadores o del equipo, que desconocían y que les permiten llegar a resolver inconvenientes que surjan dentro de la empresa (Gil, 2010).

Aunque los fines que busca el coaching son varios, hay que destacar, que su principal objetivo dentro de la empresa es el de entrenamiento, como su propio nombre indica. Entrenamiento entendido como la capacidad que tiene el coach para que las personas puedan desarrollar sus fortalezas (Peyró, 2015).

El coaching es muy utilizado por los directivos de las empresas, ya que ayuda a formarlos, y a su vez, aprenden a crear un mejor clima en el ámbito de trabajo. Con el fin de desarrollar las habilidades y eliminar las barreras de todas las personas que forman parte de la organización (Barrón, 2010).

Augere Foundation ha realizado un estudio en 2012 sobre el grado de satisfacción que las empresas perciben una vez realizado el proceso de coaching. Los resultados revelan que el grado de satisfacción una vez realizado el proceso es muy elevado. Como se muestra en el gráfico 4.2, el porcentaje de personas satisfechas o muy satisfechas es superior al 90%, por lo que se puede concluir que el coaching es una herramienta que aporta grandes beneficios a la empresa.

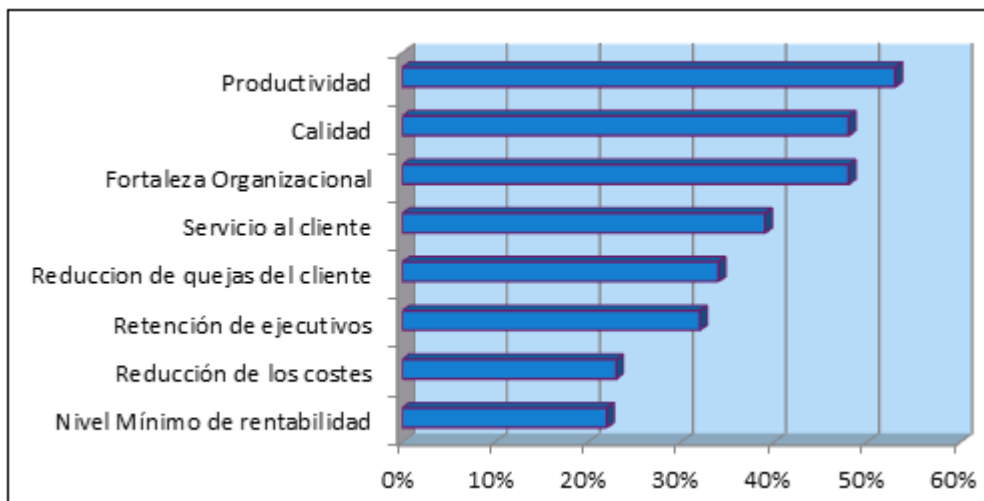
Gráfico 4.2: Satisfacción de las empresas después de utilizar el coaching.



Fuente: Giménez (2014).

Con el objetivo de ver los beneficios que se obtienen al usar el coaching en las empresas, Metrix Global y A Fortune 500 realizaron un estudio en 2003, en el que participaron empresas que forman parte del Fortune 500. En el gráfico 4.3 se muestra la amplia gama de actividades empresariales que mejoran al usar el coaching. Se puede apreciar que el mayor beneficio que se obtiene es un aumento de la productividad, siendo la más votada, por el 53% de los encuestados.

Gráfico 4.3: Beneficios del coaching para las empresas.



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por Metrix Global y A Fortune 500 (2003).

4.3 EL PROCESO DEL COACHING

El proceso del coaching el coach debe mantener una comunicación con los coachees, mediante la realización de una serie de preguntas. Obviamente las sesiones de coaching tienen que adaptarse a la idiosincrasia de la empresa, ya que la estructura de cada una es particular y los objetivos que persigue pueden ser diferentes. Además, los trabajadores de cada empresa tienen fortalezas y debilidades distintas e incluso entre los empleados de una empresa se pueden encontrar diferencias (por ejemplo, cada puesto de trabajo requiere de personas con distintas cualidades). También el proceso varía según el número de personas al que vaya dirigido (Anwandter, 2008; Lagomarsino, 2012).

No existe consenso sobre cuáles, ni cuántas son las etapas que conforman el proceso de coaching, ni el número, si bien la mayoría de los autores ve el proceso como un conjunto de pasos. En el cuadro 4.1 se recogen los autores más significativos, como puede observarse, aunque la denominación de las etapas es diferente, se encuentran características comunes en todos ellos. Así, se considera que en todo proceso de coaching existen.

Cuadro 4.1: Etapas del proceso de coaching.

AUTOR	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Villa y Caperán (2010)	"Proceso de aprendizaje"	"Fijación de objetivos"	"Proceso"	"Retorno inversión"	
Lazzati (2010)	"Establecimiento de la relación"	"Diagnóstico de necesidades"	"Plan de acción"	"Acción y monitoreo"	"Feedback y seguimiento"
Bayón, Cubeiro, Romo y Sáinz (2006)	"Reflexión"	"Descubrimiento"	"Plan de acción"	"Habito"	
Fuenzalida (2006)	"Alineamiento"	"Preparación"	"Aprendizaje"	"Refuerzo"	
Casado (2003)	"Fase de contacto"	"Fase de concienciación"	"Fase de entrenamiento"		
Wolk (2003)	"Introducción o Apertura"	"Explotación, comprensión e interpretación"	"Plan de acción"	"Cierre"	
Scott (2009)	"Conciencia"	"Reflexión"	"Responsabilidad"	"Acción"	"Cambio"

Fuente: Elaboración propia a partir de los distintos autores.

La primera etapa es el momento de contacto entre el coach y los coachees, en la que mantendrán una conversación para que el coach los conozca mejor. En este contacto inicial, el coach intenta que las personas establezcan claramente los objetivos que quieren lograr y adquirir una relación de confianza con ellos. Para ello, el coach se encarga de averiguar cuáles son las necesidades que las personas quieren satisfacer. Para descubrirlas es necesario realizar una búsqueda de los problemas existentes (Lazzati, 2008).

Posteriormente, en una segunda etapa, el personal de la empresa plantea al coach sus problemas, o por el contrario, el coach expresa a los coachees los problemas que observa. El coach también se encarga de observar cómo son las relaciones entre los empleados, ver si las acciones que realizan les llevan a los objetivos propuestos con anterioridad y si éstos son compatibles con la estrategia de la empresa y con los demás departamentos. Si se observa que las acciones no van encaminadas a la consecución de los objetivos, el coach interviene mediante la realización de una serie de preguntas, con el fin de hacer reflexionar a los coachees y encauzarlos hacia su meta (Carchak, 2012).

Se puede identificar en una tercera etapa la elaboración de un plan de acción, que deberán seguir los trabajadores en las siguientes sesiones de coaching para llegar a las metas propuestas y tiene que ser aprobado por todos ellos. El plan de acción consiste en marcar las pautas que se deben seguir para llegar a solucionar los problemas y conseguir así un mayor conocimiento (Bayón et al., 2006; López, 2015).

Cabe mencionar que si el coaching va dirigido exclusivamente a una persona, no se centrará en las relaciones de la organización, sino en lograr los objetivos individuales de cada trabajador (López, 2015).

El proceso de coaching termina en una cuarta fase, en la que pone el plan de acción en marcha. No obstante hay autores que añaden una quinta fase, en la que se pretende realizar un seguimiento, en el sentido de ver si se han desempeñado los objetivos propuestos en las fases anteriores.

Durante el proceso, el coach acompaña en todo momento al equipo empresarial o a la personas de forma individualizada, hasta que llegan a cumplir los objetivos planteados y alcanzar un desarrollo empresarial (González, 2015).

Cada etapa no pertenece a una sesión de coaching, ya que cada empresa tendrá un ritmo de aprendizaje distinto. Por tanto, todas las etapas explicadas anteriormente, son

las que hay que seguir durante todo el proceso de coaching. Habrá empresas que para desarrollar una etapa necesiten más de una sesión y por el contrario, otras podrán realizar varias etapas en una sesión.

Landeta, Rekalde, Albizu y Fernández (2014) han realizado un estudio, tomando como muestra a 515 personas que ocupan los puestos de directivos de Recursos Humanos, coach y los que realizan la actividad del coach y son directivos a la vez. De dicho estudio se ha extraído que el 80% de las empresas necesitan más de 5 sesiones de coaching, frente al 20%.

Según AECOP (2012) el proceso de coaching, por término medio, suele constar de 8 sesiones, con una duración de una hora por sesión y la realización de las sesiones suele ser cada dos o tres semanas. Este proceso no es igual para todas las empresas, ya que algunas requerirán pocas sesiones para llevar a cabo todas las etapas, mientras que otras podrán necesitar un mayor número de sesiones, pudiendo durar incluso un año.

5. EL COACH EMPRESARIAL

En este apartado se explicará la actuación del coach en la empresa. Para ello, se pretende definir qué tipos de coach existen y las cualidades que debe tener para poder llevar a cabo el proceso de coaching de una forma profesional y correcta.

5.1 TIPOS DE COACH

Siguiendo la clasificación de Vilallonga (2003), se pueden distinguir tres tipos de personas encargadas de realizar el coaching: el coach externo, el interno, el coach directivo.

5.1.1 El coach externo

El coach externo, es una persona ajena a la empresa, que no solo se encarga de ofrecer sus servicios a una empresa en particular, sino que realiza el coaching en distintas empresas. Lo que le hace ser un especialista en el ámbito del coaching (Curós y Díaz, 2005).

Los servicios que ofrece tienen que ser compatibles con la estrategia del Departamento de Recursos Humanos. Para ello, deberá informar al coach sobre la estrategia a seguir en la empresa, con el fin de entenderla mejor. Pero es aconsejable

tener en cuenta al coach para desarrollar esta estrategia, ya que así se ayuda a los trabajadores a obtener una mayor motivación y desarrollo del talento. (Passomore, 2011).

Al contratar a un coach externo se pueden obtener ciertos beneficios. Esto se debe a que el coach va a tener plena dedicación a las actividades del coaching. Se le considera un experto en la materia, ya que al trabajar con distintas organizaciones tiene mayor conocimiento y experiencia acumulada. Como es una persona independiente de la empresa no va a beneficiar a unos mientras perjudica a otros, es decir, buscará un equilibrio entre todas las partes integrantes en el proceso de coaching. También puede encontrar problemas que dentro de las organizaciones no se ven con claridad (Price Waterhouse Coopers, 2013).

Un inconveniente que se presenta al contar con un coach externo, es que no tendrá el conocimiento suficiente sobre la empresa y por tanto será difícil ayudarla a desarrollar mejor su estrategia si no tiene constancia de en qué consiste (Lagomarsino, 2012).

5.1.2 El coach interno

El coach interno es un miembro que forma parte de la organización. Normalmente suele ser el jefe de las personas que van a participar en la sesión de coaching o el director de Recursos Humanos de la empresa (Alles, 2006). Éstas son las personas más idóneas para ocupar el puesto, ya que, por ejemplo, el supervisor conoce mejor al grupo, y, por tanto, se asume que consigue mejores resultados (Lazzati, 2008).

Hay que señalar que para poder ser coach interno, al igual que en el caso del externo, se necesitan estudios y certificaciones de coaching (Garrido, 2012).

Algunos de los beneficios de contar con un coach interno son que al permanecer en la empresa siempre tendrá un compromiso con ésta y un mayor conocimiento sobre cada departamento y de las personas que lo integran. Así conocerá sus deficiencias y conseguirá una rápida solución a los problemas existentes. Otra gran ventaja es que las personas de la empresa ya tienen confianza en el coach, por tanto, al no tener que obtenerla, el proceso para solucionar las dificultades será más rápido. Destacar que al tratarse de un trabajador de la propia empresa, no existe ningún tipo de coste de contratación (RRHH Digital, 2011).

Uno de los inconvenientes resultantes del uso de un coach interno es que las personas de la organización pueden volverse dependientes del coach y como consecuencia no llevar a cumplir una de las características que se buscan con el coaching, que es la de crear personas independientes (Roman y Ferrández, 2008). También hay que tener en consideración que el coach cuando vaya a realizar las sesiones tendrá que hacer un cambio de rol, es decir, tendrá que pensar como un coach que busca los intereses de las personas y no los pertenecientes a su puesto de trabajo habitual (Olvera, 2012).

Según el estudio de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) realizado en 2014, sobre las preferencias del tipo de coach en las organizaciones, se ha llegado a la conclusión de que la mayoría de las empresas prefieren al coach externo en casi un 90%.

5.1.3 El directivo-coach

El cometido que realiza el coach y el que realiza el directivo es completamente distinto, ya que el directivo se ha de centrar en los resultados obtenidos, mientras que el coach mira el proceso que se sigue para conseguir esos resultados. Pero el directivo se intenta convertir en coach con el objetivo de entender mejor a sus trabajadores y mejorar la comunicación dentro de la empresa (Álvarez, 2009).

Cabe destacar que el directivo realmente no es un coach, sino que ha recibido coaching, viendo los beneficios que éste genera, y por ello ha ganado experiencia en este ámbito. Con lo cual intenta inculcar estas técnicas a los trabajadores de su equipo (Williams, 2003).

El directivo intenta preparar a las personas de la organización para que sean capaces de obtener un mayor conocimiento y dotarles de independencia para que realicen sus actividades de forma más eficiente. No tiene que pensar como directivo, sino que tiene que pensar como un coach. Para ello, deberá empatizar con sus trabajadores y escuchar sus propuestas de mejora (Gomá, 2011b).

Resulta difícil llevarlo a cabo porque los coachees verán al coach como su jefe y no tendrán la confianza necesaria para expresarle los problemas existentes. El directivo, por su parte, también puede encaminarlos hacia sus propios intereses sin pensar en los de sus trabajadores (Bayón et. al, 2006).

En el cuadro 5.1 se pueden observar algunas de las características que el directivo tiene cambiar para ponerse en el rol de coach. Así, por ejemplo, no tiene que dirigir e imponer pautas, sino que debe convertirse en una persona observadora e intentar que los coachees aporten ideas útiles para la empresa. También dejara de pedir explicaciones sobre los problemas y pasara a solucionarlos con la ayuda de los demás.

Cuadro 5.1: Capacidades para la transformación del directivo en coach.

EL DIRECTIVO	EL DIRECTIVO-COACH
Dirigir y controlar	Estimular y coordinar
Dar ejemplo	Acompañar el desarrollo de los colaboradores
Asegurar la lealtad hacia la empresa	Asegurar la lealtad hacia los clientes
Decidir y transmitir las directrices	Dirigir y hacer tomar decisiones a los colaboradores
Definir las funciones	Confiar misiones
Proponer formas de organización	Poner en práctica respuestas rápidas a la exigencia de los clientes
Tener ideas	Hacer surgir ideas
Pedir a los colaboradores la justificación de sus actividades	Ayudar a los colaboradores a resolver los problemas
Mejorar los rendimientos por función	Mejorar los rendimientos transversales
Dirigir una colección de individualidades	Dirigir y animar un equipo

Fuente: Devecchi (2014).

5.2 CUALIDADES DEL COACH

Según Cook (2000), para que un coach pueda desarrollar su actividad de manera efectiva y eficiente debe cumplir ciertas condiciones en relación a los empleados. Tendrá que pedir y escuchar las opiniones de cada uno de los trabajadores, apreciar sus ideas, brindarles la oportunidad de participar en el plan de acción que se llevará a cabo y escuchar todas las metas que quieren lograr. Por lo que, el coach tiene que saber comunicarse, examinar todas las opiniones y tener grandes habilidades para relacionarse.

Para poder alcanzar todo ello, el coach también tiene que ser una persona que no busque los errores que comete la gente, sino que debe encontrar sus fortalezas para el cumplimiento de las metas y para ello, tiene que ser una persona muy observadora y tolerante con lo que escucha (Sbert, 2014).

Tiene que expresar confianza en sí mismo y para la organización, ya que ésta se verá transmitida a las personas. El coach también tiene que ofrecer confidencialidad sobre los temas a tratar dentro de las sesiones de coaching, y por consiguiente, asumirá mucha responsabilidad. Deberá ser una persona motivadora, por lo que tendrá que buscar dentro de cada individuo cuales son los elementos que los estimulan (García, 2012).

Además de ser un experto en coaching también tiene que poseer cierto conocimiento en temas de psicología (Aranda, 2012), conocer la empresa con la que va a trabajar y a las personas que la forman. Para conocer mejor la empresa requerirá de prácticas empresariales como, por ejemplo, la capacidad para diseñar estrategias (Cardenas, 2007).

La empatía es otra de las condiciones que debe presentar el coach, ya que le ayuda a ponerse en el lugar de los demás, para poder así comprenderlos mejor y saber cuáles son sus verdaderos objetivos (Arqueros, 2009).

El coach siempre se mantendrá en un segundo plano mientras se realiza el proceso de coaching, es decir, no intentará ser el protagonista de las reuniones, sino que tendrá que dejar que los trabajadores se expresen libremente (Vilallonga, 2003).

En el cuadro 5.2 se muestran las cualidades que debe tener un buen coach de forma resumida.

Cuadro 5.2: Cualidades del coach.

CUALIDADES DE UN COACH
Saber escuchar, comunicarse y relacionarse como los empleados
Ser una persona observadora
Expresar confianza y ser confidente
Persona motivadora
Experto en coaching
Con conocimientos de psicología
Con habilidades empresariales
Tener empatía

Fuente: Elaboración propia.

6. HERRAMIENTAS DEL COACHING

En este apartado se explican algunas de las herramientas que el coach utiliza para llevar a cabo el coaching. Tales como las preguntas, el feedback, la rueda de la vida, el test MBTI, el modelo GROW y la metodología SMART.

6.1 LAS PREGUNTAS

La herramienta más eficaz que emplea el coach son las preguntas, ya que con ellas hace reflexionar al coachee y también consigue su motivación. Tal es su importancia, que su uso está presente durante todo el proceso de coaching (Sandoval, 2010).

El coach debe preguntar de tal forma que haga recapacitar al coachee sobre lo que tiene que hacer y quiere lograr. En el cuadro 6.1 se muestran algunos de los objetivos que se pretende conseguir con las preguntas, así como ejemplos de preguntas que pueden hacerse.

Cuadro 6.1: Objetivos a conseguir con las preguntas y ejemplos.

OBJETIVOS	EJEMPLOS DE PREGUNTAS
Que se expresen los objetivos que se quieren conseguir	¿Qué metas quieres lograr?
Presentar las ideas de futuro	¿Dónde querrías estar?
Generar posibilidades	¿Qué harías si se pudiera?
Encontrar las barreras	¿Qué barreras existen?
Encontrar la responsabilidad	¿Cuál es tu obligación con esto?
Ahondar en los sentimientos	¿Cómo te sientes con respecto a ese problema?
Reflexionar sobre la conciencia	¿Qué has asimilado?
Mostrar la situación actual	¿Cómo es tu realidad en este momento?
Expresar las opiniones	¿Qué opinión tienes al respecto?
Elaborar el plan de acción	¿Qué apartados tiene que contener en el plan?
Cambiar de pensamiento	¿Qué te sugerirías?
Ganar experiencia y conocimiento	¿Qué es lo que hiciste para que pasara?

Fuente: Elaboración propia a partir de Piqueras (2014).

Se puede distinguir entre preguntas abiertas y cerradas. Las abiertas persiguen obtener respuestas que den lugar al diálogo con los coachees, evitando las respuestas cortas, y con la finalidad de expresar los deseos y problemas. Las preguntas cerradas, por el contrario, no incitan a ningún diálogo, sino que se pretende obtener una respuesta breve (Bou, 2013).

Se deben evitar estas últimas, ya que limitan la posibilidad de respuesta. Sólo se emplearán cuando se quiera obtener una contestación breve y suelen ir acompañadas de preguntas abiertas. También deben evitarse las preguntas retóricas o las que reflejen la solución como, por ejemplo, las que empiecen por: ¿no habría que..?, ¿no tendrías que...? , que reflejan la opinión del coach ya que, consecuentemente, pueden influir en la respuesta del coachee (Goldvarg y Perlè, 2013).

También existen preguntas generales y específicas. Las generales dan lugar a un mayor ámbito de respuesta, por lo que se considera que son perfectas para lograr un diálogo. Pero se debe tener un cuidado especial porque el abanico de respuestas es tan amplio que se pueden desviar de los asuntos a tratar. Por el contrario, las específicas buscan obtener unas respuestas más concretas, por lo que da mayor facilidad a la hora de encauzar un tema. (Daedal Training Limited, 2009).

Por tanto, es fundamental realizar preguntas efectivas que ayuden a las personas a cambiar sus hábitos y conducirlos hacia el mayor beneficio posible (Alonso, 2013).

6.2 EL FEEDBACK

Se puede definir el feedback (retroalimentación) como un proceso de comunicación en el que se intercambia información entre personas, en este caso entre el coach y los coachees (Paz, 2005). A través del feedback se expresa el reconocimiento hacia otras personas sobre algún tipo de acción, para que se repitan los buenos resultados o mejorar los resultados no deseados. En el primer caso se hablaría de feedback positivo y en el segundo, hay que realizar un feedback constructivo con el fin de cambiar alguna acción mal ejecutada y que como consecuencia impide llegar al cumplimiento de las metas (Piera, 2008). El feedback se basa en la utilización de preguntas (Hominem Challenge, 2009). Con esta herramienta el coach valorará la conducta de los coachees (Musicco, 2013), para obtener su desarrollo personal y profesional (Aranda et al, 2011).

Carlson (1998) señala que el coachee al recibir feedback, obtendrá nuevos conocimientos y modificará su comportamiento. Para ello, deberá observar lo que percibe del exterior en comparación con los demás, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento dentro de la empresa.

Mediante el feedback, el coach está informando a los coachees sobre el trabajo y esfuerzo que han realizado, con el fin de conseguir una mayor motivación y por ende una mayor productividad en las actividades empresariales (Lara, 2004).

El feedback forma parte del proceso de evaluación del rendimiento, proceso que consiste en la identificación de problemas de rendimiento que existen en la empresa y proporciona una evaluación de sobre las fortalezas y debilidades que presenta cada trabajador (Stanley, 1998; Caperán 2012). Si la evaluación se realiza además mediante un sistema de 360°, permite que las personas autoevalúen su rendimiento, la evaluación de sus supervisores y también las evaluaciones de los compañeros de trabajo que se encuentran a su mismo nivel jerárquico y todo ello, es fundamental para una buena gestión del desempeño. El coach utilizará esa información para proporcionar al coachee un feedback adecuado, ayudándole a analizar los resultados de las valoraciones obtenidas, para así poder repetir la conducta si esta es buena, o por el contrario, a cambiar sus malos hábitos para obtener mejor rendimiento (Bonache, 2002).

Un estudio realizado por Luthans y Peterson en 2004, del que se tomó como muestra a 20 personas de empresas, muestra un ejemplo de mejora cuando se utiliza el coaching junto con el feedback. Los resultados del estudio se muestran en la tabla 6.1, siendo T1 el momento antes de recibir el coaching con feedback y el T2 después de recibirlo.

Tabla 6.1: La mejora en la empresa al usar coaching con feedback.

Factor estudiado	Satisfacción en el trabajo		Satisfacción con supervisor		Satisfacción con compañeros		Compromiso organizativo		Intención para salir de la empresa	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Momento										
Directivos	6,10	10,25	5,25	9,75	5,70	10,75	62,10	86,50	11,70	5,75
Trabajadores	4,80	6,50	6,00	8,28	4,84	7,84	67,06	76,45	9,99	8,03

Fuente: Pin (2004).

Como puede observarse, al realizar coaching con feedback se nota una gran mejora en cuanto a la satisfacción de las relaciones que se mantienen en la empresa, ya sea con los superiores o con las personas del mismo nivel jerárquico, notándose en este último una gran mejora de 5.05 puntos en los directivos. También cabe destacar que después de este proceso disminuye el número de directivos que pretenden abandonar la empresa.

6.3 LA RUEDA DE LA VIDA

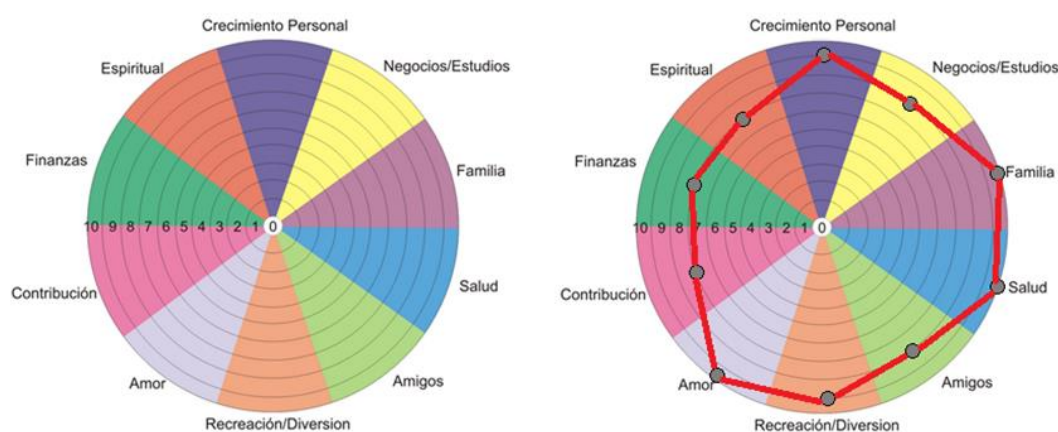
La rueda de la vida consiste en hacer un análisis de los coachees evaluando su grado de bienestar en cualquier ámbito de su vida (Vallejo, 2012). Consiste en la representación de un círculo, dividido en tantas áreas como asuntos existan en la vida.

Es decir, se incluyen aspectos más relevantes de la vida de una persona, tales como: la salud, la familia, el trabajo, etcétera. Estas áreas pueden variar dependiendo de cada individuo, pero suelen oscilar entre ocho y doce. Cada área debe ser puntuada del 0 al 10 (o del 0 al 5), según como lo perciban las personas y la importancia que le den. Al acabar la puntuación, se une cada uno de los puntos con el objetivo de saber cuál es el grado de satisfacción de las personas (Roche, 2013).

En la figura 6.1, se muestra un ejemplo de la rueda de la vida, con diez áreas distintas del ámbito que rodea a una persona. También se muestra la puntuación, encontrándose el 0 en el centro del círculo y el 10 en el borde de éste. En un primer momento se exponen los aspectos que influyen en la vida de las personas. Posteriormente se puntúa cada una de esas zonas según la relevancia que tengan en su vida y por último, se unen los puntos y se observa el resultado.

Si se han puntuado todos los aspectos de la vida con valores cercanos al 10, la figura resultante se acercará más a la forma de un círculo, lo que significa que la persona se encontrará plenamente satisfecha. Si por el contrario, se observan muchos picos, la misión del coach será ayudar a obtener un equilibrio entre todos los aspectos e ir mejorándolos mediante las sesiones de coaching¹³ (Langle, 2014).

Figura 6.1: Ejemplo de la rueda de la vida.



Fuente: Grupo Dotcom (2013).

El coach utiliza esta herramienta para conocer más a las personas con las que va a tratar en la sesión de coaching. Se suele realizar al inicio y al final del proceso de

¹³ Para más información sobre el funcionamiento de la rueda de la vida véase <https://carloslangle.wordpress.com/2014/08/18/herramientas-de-coaching-la-rueda-de-la-vida/>

coaching, para ver la evolución que han experimentado las personas durante el procedimiento (Lopera, 2013).

6.4 EL TEST MTBI

El Test MTBI¹⁴ (Myers-Briggs Type Indicator) se realiza a las personas de forma individualizada, y sirve como un indicador para conocer su personalidad. Este Test consta de preguntas, mediante una serie de cuatro palabras y sus opuestos. Cada palabra está compuesta por una sigla. Dependiendo de la contestación que cada persona aporte, pertenecerá a un grupo u otro. Estos grupos se van formando al unir las cuatro siglas, obteniendo así hasta un máximo de dieciséis tipos de personalidad. A continuación se muestra cada una de esas palabras con su sigla correspondiente (Truskie, 2010):

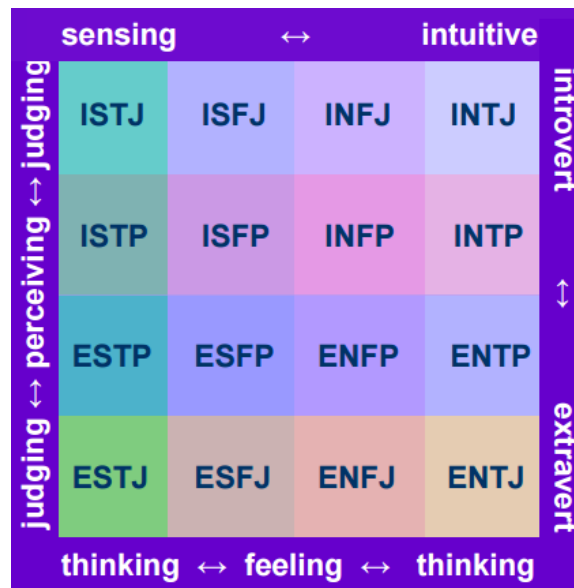
- a) Extroversión (E) (extravert) o introversión (I) (introvert). Hace mención a como la persona puede conseguir la fuerza necesaria para desarrollar sus actividades. Si es una personas extrovertida se relacionará con los demás para elaborar la actividad, por el contrario, si es introvertida será una persona solitaria.
- b) Sensitivo (S) (sensing) o intuitivo (N) (intuitive). Depende de cómo las personas interpretan la información. Si es una persona que selecciona los datos y los analiza, sería sensitivo, pero si se basa en el presentimiento, se considera una persona intuitiva.
- c) Pensamiento (T) (thinking) o sentimiento (F) (feeling). Hace alusión a la manera en que las personas toman las decisiones. Si toman las decisiones usando la razón es una persona que usa el pensamiento, pero si es empática tomará las decisiones a través de los sentimiento.
- d) Juzgar (J) (Judging) o percibir (P) (perceiving). Hace referencia al estilo de vida de una persona. Si es una persona que le gusta planificar, se encontrará dentro del grupo juzgar, y si por el contrario, es flexible a las distintas ideas que puedan surgir se encontrará en el grupo de percibir.

En la figura 6.2 se muestra los dieciséis grupos que se pueden llegar a formar con las cuatro palabras elegidas por las personas que realizan el test. Cada uno de estos grupos presenta una personalidad distinta.

¹⁴ Para encontrar un ejemplo de este cuestionario véase

<http://www.odiseajung.com/tipos-psicologicos-jung-mbti/test-myers-briggs-mbti/test1.php>

Figura 6.2: Tipos de personalidades del test MBTI.



Fuente: Wilson (2010).

Este Test ayuda a las personas a: descubrir nuevas preferencias, e incluso a cambiar de unas a otras, a resolver problemas y a obtener un aprendizaje sobre aspectos de ellos mismos que desconocían (Prem, 2005).

El coach lo que pretende con esta herramienta es conocer más a las personas que van a formar parte de la sesión de coaching, lo que le permite encaminar las preguntas hacia los tipos de personalidades que los coachees presentan. De esta forma, se conseguirá que las sesiones se desarrollen mejor (Wilson, 2010).

6.5 MODELO GROW

Para realizar las sesiones existen varios modelos de implantación. En este apartado se va a comentar el modelo de GROW que es el modelo que mayor transcendencia ha tenido en Europa. Fue creado por Graham Alexander en los años 80, pero desarrollado por John Whitmore (Ravier, 2005b).

Este modelo se traduce al español como crecimiento o desarrollo y está compuesto por un acrónimo de cuatro letras que significan (Marcos, 2010):

- a) La G, proviene de la palabra goal, es decir, las metas que se quieren conseguir dentro del coaching. El proceso de coaching empieza imponiendo unas metas u objetivos que las personas quieren lograr en cada sesión de coaching. Dentro de las metas hay que distinguir entre dos tipos (Wiltmore,

2003:70): La “meta de desempeño” y la “meta final”. Esta última se quiere conseguir al final de todo el proceso, pero a veces no depende solo de la persona, sino del entorno que lo rodea. Y por el contrario, la “meta de desempeño” si depende de la persona, ella tiene todo el poder para conseguirla. Si se cumple esta meta se encaminara a obtener la “meta final”.

- b) La R, reality, traducida al español como realidad. Para examinar la realidad del entorno empresarial, el coach tiene que actuar de una forma imparcial. En esta etapa el coach no ha de mostrarse crítico ni evaluar a las personas. Para ello, realizará preguntas motivadoras, haciendo pensar a las personas antes de responder, para así tomar conciencia de ello. También deberá escuchar con atención sus propuestas y no interrumpirlas (Jurado, 2013).
- c) La O, option, en español las opciones. En esta fase lo primordial es encontrar tantas opciones como sea posible. Para ello, el coach tiene que crear un ambiente agradable, en el que las personas se encuentren cómodas y puedan expresar sus opiniones. El coach anotará todas estas ideas expresadas por los coachees, para poder encontrar alguna opinión que sirva como referencia para el cumplimiento de los objetivos. Con esta técnica se intenta eliminar los pensamientos negativos que los individuos presentan dentro de la organización (Dolan, 2012).
- d) La W, es la voluntad y el compromiso, mediante las siguientes preguntas: what (que se quiere hacer), when (cuando se quiere hacer), whom (quien lo quiere hacer), will (la voluntad que se tiene para hacerlo). Esta fase está relacionada con el plan de acción. En esta etapa el coach se encarga de realizar una serie de preguntas, con el objetivo de hacer reflexionar a las personas e intenta conseguir una mayor motivación. Preguntas como las mencionadas anteriormente, siendo la más relevante y difícil de contestar la pregunta de ¿Cómo se va a hacer? Ya que, normalmente, todas las personas tienen una idea clara de lo que quieren hacer, pero lo importante es implantar esas ideas en la práctica, es decir, poner una fecha límite para el cumplimiento de esas ideas. Con lo cual, se debe dejar constancia de este plan de acción de manera escrita (Whitmore, 2003; Ortiz, 2010).

Whitmore (2003; 68) hace hincapié en la implantación de “la conciencia” y “la responsabilidad” que la empresa tiene que inculcar a los trabajadores, y que se generan a través del desarrollo de las cuatro etapas.

Estas cuatro etapas no siguen un orden predeterminado, sino que se puede empezar y acabar por cualquiera de ellas. También se puede retroceder a alguna de las etapas o volver a repetir todo el proceso, creando así una cadena que permita a la empresa ir mejorando continuamente (Jiménez, 2009).

En la figura 6.3 se muestran las cuatro etapas y el proceso continuo, de forma resumida.

Figura 6.3: Las fases del modelo GROW.



Fuente: Rua, (2014)

6.6 LA METODOLOGÍA SMART

El modelo SMART¹⁵ consiste en fijar los objetivos inteligentes dentro del proceso de implantación del coaching. Esta herramienta sirve para que las personas

¹⁵ Inteligente en inglés.

puedan desarrollarse, tanto en el ámbito personal como en el laboral. Es un acrónimo de cinco letras, que significan (Thomas, 2006; Mayor y Rodríguez, 2014):

- a) S: (specific) específico. Consiste en fijar un objetivo concreto y bien definido. Por lo que, no es válida una meta ambigua o que genere cierta confusión a la hora de llevarla a cabo. Ya que, si no surgirán dudas sobre lo que se quiere conseguir. Si fuese un objetivo genérico, la interpretación puede inducir a error y puede que los trabajadores lo entiendan de distintas formas, y por consiguiente desarrollen actividades distintas encauzadas a distintas metas.
- b) M: (Measurable) medible. Dicho objetivo se tiene que poder valorar, en cuanto al tiempo, cantidad o cualquier otra medida, para saber si se ha cumplido. Por tanto, se debe expresar con claridad cuál va a ser el sistema cuantitativo elegido para medir el objetivo.
- c) A: (Attainable/ Achievable) alcanzable. Debe ser un objetivo que sea posible de conseguir. Si el objetivo no es alcanzable puede provocar una desmotivación en los trabajadores al ver que es imposible su cumplimiento.
- d) R: (Realistic) realista. Debe ser un objetivo que se pueda lograr con los recursos que dispone la empresa y el tiempo previsto para conseguirlo. Si se fija un objetivo superior al rendimiento que muestran los trabajadores, seguramente ese objetivo no se cumplirá en el plazo previsto.
- e) T: (Time) el tiempo. Hay que fijar un plazo en el cual se quiere conseguir el objetivo y el tiempo que se va a tardar hasta llegar a cumplirlo. Si no se especifica un tiempo concreto, puede que no exista un compromiso por parte de los trabajadores para poder cumplirlo.

7. LOS RECURSOS HUMANOS Y EL COACHING

En la actualidad, el coaching es uno de los instrumentos más usados por el área de Recursos Humanos. Al centrarse en las habilidades de las personas, hace que sus técnicas se puedan ajustar a las políticas de Recursos Humanos, ya que buscan objetivos similares. Un claro ejemplo de ello es el caso de la formación mediante el desarrollo de competencias (Kourilsky, 2005).

Una de las relaciones que se pueden destacar es que el coaching es de gran utilidad para definir la estrategia llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, pudiendo ser fuente de ventaja competitiva que puede diferenciar a la empresa de otras que no implanten el coaching (Chornet y Lara, 2011; 2012).

El talento en la actualidad es un activo estratégico para las empresas y el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionarlo para optimizar sus resultados (Jericó, 2012). Este departamento es el encargado de fomentar el conocimiento de los trabajadores, mediante su formación y preparación ante posibles cambios del entorno (Luna, 2011). De hecho, la capacidad de aprender de una empresa más rápidamente que el resto puede convertirse en muchos casos, en su única fuente de ventaja competitiva sostenible (Palomino, 2005). Ya Senge (1990:12) auguraba que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.

Como señala Marina (2000), en un entorno con tantos cambios y tan impredecibles como el actual, las empresas que quieran sobrevivir tienen que aprovechar el talento de sus trabajadores para fomentar el aprendizaje y la innovación continua, y así la capacidad de adaptación. Este proceso tiene que realizarse de forma continua consiguiendo que un conjunto de individuos no extraordinarios produzcan resultados sobresalientes, es decir, que el grupo funcione de forma inteligente.

Precisamente, una de las herramientas más efectivas para desarrollar dicho talento es llevar a cabo un proceso de coaching, ya que el coach además de ayudar a definir qué tipo de estrategia debe implantar la Dirección de Recursos Humanos, también ayuda a desarrollar el talento de los trabajadores. Así la empresa conseguirá una estrategia basada en el fomento y desarrollo de las habilidades y capacidades de las personas (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

Para que una empresa pueda implantar de forma efectiva el coaching, es necesario el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. Por tanto, es imprescindible que exista cierta coherencia entre ambos, para que se pueda desarrollar el aprendizaje del personal de la organización (Álvarez, 2008).

Normalmente el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de regular los programas de coaching que se imparten en la empresa. Esto se debe a que el plan de

acción que se realiza en las sesiones de coaching, además de estar vigilado por el coach, está supervisado por los responsables de Recursos Humanos, que comprobarán si se está llevando a cabo o no (Berganza, Escribano, García, 2004).

Ulrich (2001) señala que la Dirección de Recursos Humanos debe identificar cuáles son las necesidades de cada trabajador, crear una comunicación entre ellos y como generarles nuevos conocimientos. Para ello, el coaching es una herramienta útil ya que, orientará a cada trabajador para conseguir los objetivos, les ayudará a obtener mejores relaciones y por consiguiente, se desarrollará el talento de todo ellos.

El Departamento de Recursos Humano se tiene que encargar de realizar un seguimiento de las tareas que realizan los empleados, de su formación y del desarrollo de sus habilidades. Con el fin de fortalecer los buenos hábitos que surgen de la consecución de la actividad y para modificar aquellas conductas incorrectas. Para ello, el coaching puede ser útil, ya que ayuda a controlar al coachee durante todo el proceso (Molina, 2012). Una de las herramientas que usará para ello es el feedback o retroalimentación, con el objetivo de crear una conversación y cambiar las malas acciones (Cantero, 2010).

8. CASOS DE ÉXITO

En este apartado se explica cómo influye en coaching en las empresas. Para ello, se van a analizar dos empresas que han mejorado sus resultados, tanto en las relaciones dentro de la empresa, como en la mejora de los beneficios, gracias a la implantación del coaching en su organización.

8.1 SIEMENS

8.1.1 Historia

Siemens es una empresa alemana que fue fundada por Warner Von Siemens y Johann Georg Halske, en 1847. La empresa se instaló en Berlín y comenzó con 10 trabajadores para la fabricación del telégrafo. En 1848 comenzó a construir la primera línea telegráfica a larga distancia. En 1853 empezaron su expansión por otros países europeos y en el año 1855 crea su primera filial en Rusia (Siemens, 2002). A España llegó en el año 1862 con la comercialización del telégrafo, pero no fue hasta 1895 cuando se instaló la empresa en Madrid (Coca, 2002). En 1905 suministró maquinaria al

periódico ABC. Posteriormente adquirió la industria eléctrica S.A. y en 1920 abre sus primeras oficinas en España (Siemens, 2002). Más adelante en el año 1932 Siemens procede a la fabricación de su primera lavadora. A partir de los años 90 comienza a desarrollar, en España, un área de información y comunicación y más adelante suministra trenes de alta velocidad.

En la actualidad, en España, consta de cuatro líneas de negocio, que se muestran a continuación (Siemens, 2015):

- Industria: son productos para técnicas industriales. Tales como, maquinaria para industrias que se basan en la automatización.
- Energía: es productor de energía fósil y renovable. Es la empresa líder en producción y distribución de energía, así como la encargada de extraer y transformar petróleo y gas.
- Cuidado de la salud: desarrolla tecnología en el ámbito de la salud. Para ello, lleva a cabo servicios de diagnóstico, terapia y laboratorio.
- Infraestructuras y ciudades: Apuesta por la construcción de edificios de mayor resistencia y mecanizados. Para automatizarlos, crear sistemas contra incendios e incorporan sistemas de seguridad y control.

8.1.2 Uso del coaching

Para Siemens dar coaching y feedback a sus empleados es de vital importancia para su buen funcionamiento. Ambos han sido determinantes para toda la empresa, pero más concretamente, para mejorar las habilidades de los directivos que la componen. Por lo que, la empresa introdujo el coaching individual para todos ellos durante seis meses, con el fin de desarrollar su talento (Williams, Paulet y Arroyo, 2006).

El coaching es un instrumento clave para formar a los empleados de Siemens, ya que se pueden alcanzar las metas particulares y las relacionadas con la empresa. Una de las formas de dar el coaching en Siemens es a través del feedback. En el cual, se mantendrán conversaciones en todos los niveles de la empresa, de manera productiva, con el objetivo de conseguir una mejora de los trabajadores, tanto en lo personal, como en lo laboral, creando así una armonía entre coaching y feedback (Siemens Management Consulting, 2015).

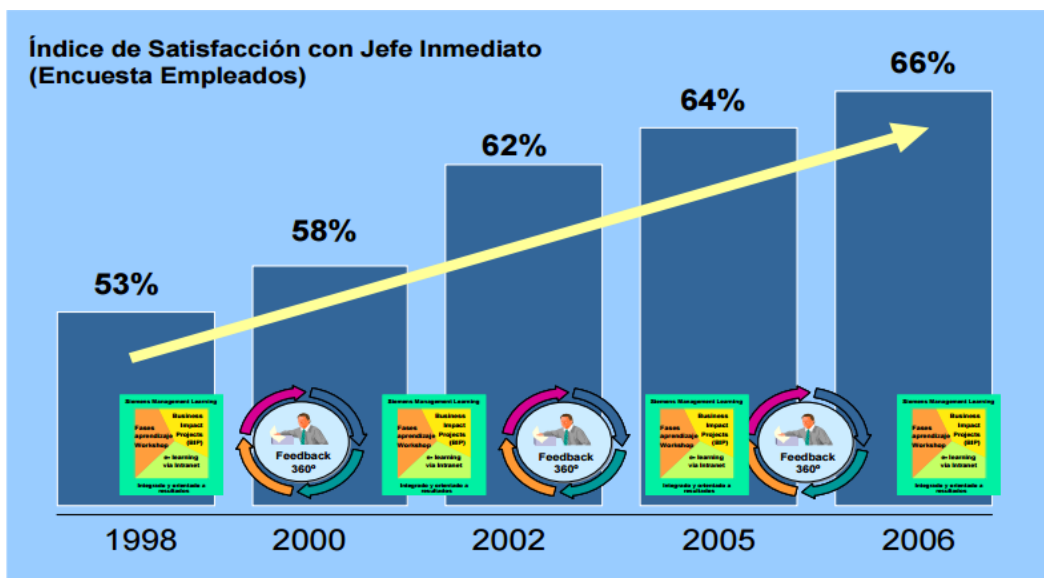
Para que el coach pueda incorporar feedback en su proceso, tiene que examinar la evaluación de 360° que Siemens ha realizado con anterioridad. En esa evaluación

participan los jefes directos de los directivos, si los tienen, los propios compañeros de trabajo, los trabajadores que tiene a su cargo y el evaluado. Una vez analizados los datos de la evaluación, el coach ya procede a dar el feedback a los directivos (Arroyo, 2008a).

Lo que se quiere obtener con el coaching y el feedback es que sus empleados puedan ver en qué aspectos pueden mejorar y poder así desarrollar sus habilidades en mayor medida. Siemens considera que hay que dar ambos instrumentos de forma continua, con el fin de comunicar a los demás que resultados se han obtenido de los proyectos que se han llevado a cabo y que partes se pueden mejorar (Arroyo, 2008a).

Una vez pasado el año y medio de la realización de coaching mediante el feedback, se observan las mejoras realizando otra sesión, para saber si el personal sigue el camino adecuado para el cumplimiento de los resultados. Más concretamente, en España se ha elaborado un estudio que abarca desde 1998 hasta el 2006, donde se puede apreciar como los empleados experimentan una mayor satisfacción (Arroyo, 2008b). En el grafico 8.1 puede observarse un aumento de la satisfacción de los empleados en un 13% durante 8 años.

Gráfico 8.1: Satisfacción de los empleados de Siemens en España tras el coaching.



Fuente: Arroyo (2008b).

Otra de las herramientas que utiliza el coach dentro de Siemens es la rueda de la vida. En ella se han reflejado varios aspectos de la vida de cada directivo pero los más repetidos por todos ellos han sido: la satisfacción de los clientes, la innovación, la

sociedad, la cooperación, los negocios, la formación y desarrollo. Y el aspecto de más importancia para los directivos ha sido la satisfacción de los clientes (Arroyo, 2008b).

En algunas ocasiones Siemens usa a un coach interno, es decir, que trabaje en la propia empresa, pero normalmente se acude a uno externo. El coach, normalmente, se reúne con cada persona de forma individual, con el objetivo de realizar un plan de acción (Siemens Management Consulting, 2015). Algunos de los aspectos que recoge este plan de acción elaborado por el coach y los trabajadores de Siemens son: a) que el directivo debe escuchar al equipo que tiene a su cargo, con el fin de mejorar la comunicación entre ellos y poder resolver problemas, b) cada miembro del equipo debería aceptar las críticas sobre sus malas acciones y c) admitir, en su caso, los errores que cometan (Siemens, 2008).

Viendo los resultados obtenidos, en previos procesos de coaching, el Departamento de Recursos Humanos comenzó en el año 2009 a incorporar continuos programas de coaching, con el fin de lograr una ventaja competitiva. Para ello, debe obtener el máximo rendimiento de los equipos de trabajo, conseguir un mayor compromiso de los mismos, y que se responsabilicen de sus actos (Olmo, 2010).

Siemens lo que quería cumplir con todo proceso de coaching era que se desarrollase el talento de los líderes de la empresa y evitar que personas con grandes competencias se fuesen a otras empresas (Arroyo, 2008a)

En Siemens España también se implanta coaching para desarrollar el talento de las mujeres que forman parte del liderazgo de la empresa. Para ello, han intervenido cuarenta trabajadoras en las sesiones de coaching. La empresa lo que quiere conseguir con esto es aumentar el número mujer en los altos cargos de la dirección de Siemens, creando así las mismas oportunidades para ambos sexos. Actualmente cuenta con un total de 17% de mujeres que forman parte de la dirección, pero su objetivo es aumentar este número, a través del coaching (Mujeres emprendedoras, 2014).

8.2 GRUPO VIPS

8.2.1 Historia

El Grupo VIPS fue fundado en el año 1969. Abrió su primer restaurante con el mismo nombre en Madrid ese mismo año. En ese momento fue una empresa muy innovadora en el mundo de la hostelería, ya que incorporó cafetería y tienda en un

mismo lugar. En 1996 crea un programa de fidelización de clientes, con el fin de recompensar a sus clientes. Es una empresa española de servicios, dedicada a la hostelería y consta de diversas franquicias por toda España y algunos países de Europa. En la actualidad cuenta con las once marcas que se exponen a continuación (Grupo VIPS, 2015):

- VIPS: es su primera marca, con la que revolucionó el concepto de restaurante que existía en España en la época de los setenta, al incorporar una tienda y una librería.
- VIPSmart: son restaurantes de comida rápida, pero que utilizan el menaje de un restaurante convencional, es decir, que no usan utensilios desechables.
- GINOS: son restaurantes de comida italiana.
- STARBUCKS Coffee: es una cafetería. Esta marca no es propia del Grupo VIPS, pero en España y Portugal es propietario de dicha marca.
- FRIDAYS: es un restaurante de comida típica americana.
- THE WOK: es un restaurante de comida asiática.
- IROCO: se trata de restaurantes que ofrecen comida vanguardista y de alta calidad.
- TATTAGLIA: es un restaurante que combina la cocina italiana con la mediterránea, y es de mayor calidad que el GINOS.
- LUCCA: ofrece servicios similares a Tattaglia.
- RUGANTINO: ofrece servicios similares a los de Tattaglia y Lucca.
- BSC: es una fábrica de productos de comida rápida para llevar. Se venden en las tiendas VIPS, en los Starbucks coffee y a diversas empresas.

8.2.2 Uso del coaching

El Grupo VIPS empezó a utilizar el coaching en el año 2008, ya que su modelo de gestión no era adecuado, porque el tamaño de la organización había aumentado considerablemente. Para ello, la empresa llevó a cabo dos tipos de coaching, el individual y de equipos. En primer lugar el coaching se aplicó a los directivos, ya que necesitaban cierta formación para poder liderar sobre el grupo de trabajadores que tenían a su cargo y después se empezó a impartir a todos los miembros de la organización, sin excepción. Su objetivo era generar empleados cualificados con el fin de llegar a obtener clientes satisfechos (Olivares, 2012).

Tal es la importancia del coaching para esta empresa que hasta una persona que va a entrar a formar parte del Grupo VIPS, aunque sea para ocupar uno de los puestos más bajos de la organización, recibe un programa coaching. Éste consta de cinco horas como mínimo y de esas cinco horas, una hora y media consiste en dar y recibir feedback con el objetivo de aprender a escuchar (Carchak, 2012).

Con la implantación del coaching lo que se pretendía era mejorar la comunicación dentro de cada grupo de trabajo y entre los distintos grupos que existen dentro de la empresa. Uno de los ejemplos a destacar que presentaba una gran dificultad, era comunicación con el grupo WOK, ya que se enfrentaban a culturas distintas (Olivares, 2012).

En el año 2009 empezaron a desarrollar un proyecto llamado Empatía, que consistía en que cada trabajador tenía que ponerse en el lugar del cliente. Para ello, los trabajadores reflexionaban en de forma individual y grupal. Posteriormente, debían aprender a ponerse en el lugar de otras personas. Con este proyecto se quería que los trabajadores se llegasen a preguntar por qué y para qué se hacen las cosas, así como apreciar a los compañeros de trabajo, e incluso a sus familiares y amigos (García, 2011).

Para llevar a cabo este proyecto se necesitaba implantar en la empresa el coaching a través del feedback, intentando repetir los buenos resultados y eliminando las acciones que producen resultados negativos. Para ello, el coach ayudaba a dar este feedback, con el objetivo de ofrecer más información a los trabajadores sobre las prácticas que se estaban realizando dentro de la organización y reconocer los logros que cada persona había conseguido (Olivares, 2012).

La duración de este proyecto ha sido de poco más de un año, más concretamente de un año y dos meses, en el cual, se ha contado con la colaboración de 17 coach externos a la empresa. Posteriormente, se empezó a formar un equipo dentro de la empresa, para que algunos de los directivos pudiesen ejercer como coach (Carchak, 2012).

El grupo VIPS ayuda al grupo Formación Exit de Madrid, en su programa de Proyecto COACH, en la que los directivos, de forma voluntaria, ejercen como coach durante un periodo de tres meses para ayudar a jóvenes que no han tenido formación. El objetivo es enseñarles el mundo laboral para que se encuentren motivación y así quieran seguir formándose. Para ello, el grupo VIPS ha participado en las nueve jornadas realizadas por el grupo Formación Exit, viéndose un aumento del año 2011 al 2012, en

cuanto al número de jóvenes que participan y las sesiones llevadas a cabo por la empresa. Pasando de la participación de 99 jóvenes en 2011 a 106 en el año 2012 y de la realización de 2 sesiones en 2011 hasta llegar a 19 en 2012 (Arango y Francia, 2012).

CONCLUSIONES

El coaching en la actualidad presenta una gran oportunidad para que las empresas puedan conseguir trabajadores con un mayor desarrollo del conocimiento y una mayor motivación. Surge como una necesidad de fomentar el talento de los trabajadores y conseguir un personal más cualificado que los de empresas de la competencia, y por consiguiente, poder diferenciarse basando su estrategia en la formación de trabajadores competentes.

Aunque en algunas de las empresas su aplicación es inexistente e incluso no saben de su existencia, es una técnica que está creciendo a gran velocidad. Por tanto, las empresas que ya conocen el coaching, y lo han incorporado a sus actividades empresariales, juegan con una gran ventaja, ya que tienen trabajadores más preparados que se adaptan fácilmente al entorno cambiante.

Se está dando mucha importancia al capital humano dentro de las empresas, en el sentido de aumentar la inteligencia y conocimiento de los trabajadores. A lo largo de este trabajo se ha podido observar que el coaching es un elemento fundamental que está empezando a formar parte de la organización para conseguir un mayor aprendizaje de todos los empleados.

La principal conclusión que se extrae de este trabajo es la constatación de que el coaching es una herramienta que ayuda a aumentar las habilidades que tiene cada trabajador, desarrollar su conocimiento y sus fortalezas, y por ende a mejorar los hábitos de la empresa.

Es un instrumento de gran utilidad para el Departamento de Recursos Humanos, con el que se consigue la motivación y formación de los empleados, ya que con su aplicación se obtienen trabajadores dispuestos a dar el 100% de su rendimiento y un mayor compromiso con la empresa.

Si se quiere implantar en la empresa un método que se base en el aprendizaje, el coaching es la solución, ya que conseguirá que los trabajadores rindan más en sus actividades. Para ello, el coaching utiliza herramientas que evalúan la personalidad, para poder analizar las fortalezas de los empleados, como, por ejemplo, el Test MBTI, así como instrumentos de comunicación, tales como el feedback y las preguntas, donde expresen sus ideas, con la finalidad de que los trabajadores se sientan más valorados y motivados.

A lo largo del trabajo se han presentado los múltiples beneficios que pueden dar el coaching a las personas integrantes en una empresa. Ayuda a desarrollar habilidades que se presentan en cada persona y que permanecían ocultas. Con su implantación se pretende generar un aprendizaje en todos los empleados, solucionar problemas, obtener confianza en uno mismo, mejorar las relaciones y la comunicación dentro de la empresa, aprender a trabajar en equipo, así como conseguir directivos capaces de guiar al grupo. Pero todo ello, sin pretender crear una dependencia, sino todo lo contrario, se intenta que los trabajadores se dispongan a obtener un mayor potencial para futuros problemas y encontrar sus propias soluciones.

Así se puede concluir que es una herramienta de gran importancia para cualquier organización, para desarrollar el potencial de todos los empleados, para resolver problemas, así como para definir los objetivos y conseguir su estrategia. Más concretamente, para la estrategia del Departamento de Recursos Humanos.

Por tanto, las empresas que implantan el coaching, además de obtener trabajadores cualificados, aumentarán su productividad, disminuirán los costes, darán un mejor servicio a los clientes, y por consiguiente, aumentarán los beneficios de la empresa.

Con la finalidad de confirmar el éxito que tiene aplicar el coaching en la empresa, se analizó el caso de su implantación en las empresas Siemens y el Grupo VIPS, para ver la importancia que tiene el coaching para ellas y los beneficios que han obtenido al incorporarlo. Ambas empresas dedican mucho tiempo a los programas de coaching, en los cuales se observa que su duración es de varios meses e incluso un año. Plantean que tiene que ser un proceso continuo, dando lugar a varios programas de coaching, pero siempre con un margen de tiempo entre uno y otro, porque si no se creará una dependencia y el coaching busca todo lo contrario. Consideran que el coaching en la actualidad presenta tal importancia, que hasta el Grupo VIPS ha puesto a disposición directivos voluntarios que ejercen de coach, para que los jóvenes puedan obtener una mayor motivación y aprendizaje en el mundo laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- AECOP (2012). *Coaching empresarial*. Recuperado de: http://www.femz.es/filesUpload/AECOPAragon_DossierCEPYMEenero2012.pdf
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alonso, M. A., Calles, A. M. y Sánchez, C. (2010). Desarrollo de personas y de las organizaciones, coaching ejecutivo y mentoring. Conceptos. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (3), 89-98.
- Alonso, S. (2013). *Coaching dialógico*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Álvarez, A. (2009). Por y hacia dónde camina el coaching. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (3), 99-106.
- Álvarez, Á. (2008). Peligros del Coaching. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (1), 185-200.
- Anwandter, P. (2008). *Introducción al coaching integral*. Santiago de Chile, Chile: Ril Editores.
- Aranda, I. (2012). Psicólogo experto en coaching. *Ifocop*, 7-11.
- Aranda, I., Zapino, R., Barriuso, R., Pérez, E., Gutiérrez, J. L., Gutiérrez, E. y Valderrama, B. (2011). Coaching ejecutivo: Aplicación del coaching por y para psicólogos. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (3), 172-181.
- Arango, M. y Francia, E. (2012). *Grupo VIPS. Informe de Responsabilidad Corporativa*. Recuperado de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Empresas/Attachments/39/Informe-Responsabilidad-Corporativa-Grupo-VIPS-2012.pdf>
- Araya, V. y Alfaro, M. y Andonegui, M. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13 (24), 76-92.
- Arellano, E. (2013). *Qué diferencia hay entre el coaching y el mentoring. Como elegir lo mejor para ti*. Recuperado de: <http://eduardoarellano.com/diferencia-hay-entre-el-coaching-el-mentoring-como-elegir-el-mejor-para-ti/>

- Arqueros, M. T. (2009). El Coaching en las organizaciones. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (2), 273-284.
- Arroyo, R. (2008). Del 360° al coaching. *En Vanguardia*, 6-7.
- Arroyo, R. (2008). Liderazgo, feedback 360° y coaching. *III Jornadas Internacionales de Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*. Recuperado de: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_08/presentaciones/Rebeca_Arroyo.pdf
- Attias, A. (2014). *Los beneficios del coaching*. Recuperado de: http://emprendedoresnews.com/varios/los-beneficios-del-coaching.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+EmprendedoresNews+%28Emprendedores+News%29
- Ayuso, J.L. y Ubeira, M. (2011). Coaching de equipos. Percepciones. *Cuadernos de coaching*, (7), 17-20.
- Baquero, J. A. (2011). Comparación entre el proceso de entrenamiento en Coaching y la experiencia de formación en psicoterapia. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (4), 13-29.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in management discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley.
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: El coaching. *Quipukamayoc*, 17(34), 141-150.
- Bayón, F., Cubeiro, J. C., Romo, M. y Sainz, J. A. (2006). *Coaching realmente*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Berganza, A., Escribano, M. P. y García, H. (2004). Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones. *Capital Humano*, (174), 26-34.
- Bisquerra, R. (2008). Coaching: Un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19 (2), 163-170.

- Blázquez, A. (2013). *¿Por qué necesitas un coach?* Recuperado de: <http://www.abcoach.es/video-por-que-necesitas-un-coach/>
- Bonache, J. y Cabrera, Á. (2002). *Dirección estratégica de personas*. España: Prantice Hall.
- Bou, J. F. (2013). *Coaching educativo* (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U-LID Editorial.
- Calderón G. y Castaño G. (2005). *Investigación en administración en América latina evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional.
- Cantero, E. (2010). Validación de una herramienta de evaluación multifuente para la inserción profesional. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (3), 125-137.
- Caperán, J. Á. (2012). *Evaluación 360º. Psicología del coaching*. Uned. Recuperado de: <http://www.uned.es/mmccs/coaching/2012/abril/caperan.pdf>
- Carchak, L., Olivares, F., Descalzi, C. y Bisart. A. (14 de Junio 2012). ¿Qué valor agrega el coaching de equipos a la empresa? [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <http://www.escuelacoaching.com/especializacion/coaching-de-equipos--coaching-de-equipo/21/0/4>
- Cardenas, M. (2007). *Las 12 habilidades de un coach eficaz*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/las-12-habilidades-de-un-coach-eficaz/>
- Carretero, M. (1997). *Constructivismo y Educación* (1ª ed.). México: Editorial Progreso.
- Castillo, J. M. (2014). *Coaching personal. ¡Atrévete al cambio!* Recuperado de: <http://www.coanco.es/coaching-personal-atrevete-al-cambio/>
- Chornet, F. y Lara, F. J. (2012). Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: Un estudio de casos en universidades. *Mentoring & Coaching: Universidad y Empresa*, (4), 85-99.
- Clutterbuck, D. (2013). Del coach individual al coach de equipos. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 52-54.
- Coca, V. (2002). *Siemens*. Recuperado de: <http://ocw.upc.edu/sites/default/files/materials/15011812/19917-2647.pdf>

- Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring & coaching. It perspective. *Journal of technology management & innovation*, 1(3), 131-139.
- Cook, J. M. (2000). *Coaching efectivo: Como aprovechar la motivación de la fuerza laboral*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cox, R. (2009). *Sport psocology: Concepts and applications* (6ª ed.). Madrid, España: Médica Panamericana.
- Curós, M. y Díaz, C. (2015). Liderazgo y coaching. En Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. y Tejero, J. *Desarrollo del factor humano* (1ª ed.). (pp. 247-273). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Daedal Training Limited (2009): *Habilidades para preguntar y escuchar*. Madrid: Abetas.
- De La Corte, J. (2002). La figura del "coaching" en el ámbito laboral. *Derecho y Conocimiento*, (2), 269-284.
- Devecchi, J. A. (2014). *Live coach lexicoaching* (1ª ed.). Mountain View, Estados Unidos: Lulu.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores* (1ª ed.). España: LID Editorial Empresarial.
- Edvinsson, L y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual*. España: Gestión 2000.
- Fermoso, P. (1989). El modelo fenomenológico de investigación en pedagogía social. *Educación*, (14-15), 121-136.
- Florit, S. (2010). *Coaching y el proceso de crecer*. Recuperado de: <http://www.grup7psicolegs.com/articulos/coaching-y-el-proceso-de-crecer>
- Fralle, M. (2013). *Coaching, una herramienta para conocerse y provocar el cambio*. Recuperado de: <http://blog.bbvaconsultoria.com/2013/01/coaching-una-herramienta-para-conocerse-y-provocar-el-cambio/>
- Freas, A. M., Pichot, E., Pichot, G., Hersey, P. y Chevalier, R. (2001). *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo* (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- Fuentes, F. (2012). *La importancia del coaching*. Recuperado de: <http://queaprendemoshoy.com/la-importancia-del-coaching/>
- Fuenzalida, R. (2006). Coaching y liderazgo. *Grupo Desarrollo Humano*, (91).

- Gallwey, T. (1974). *El juego interior del tenis*. Málaga, España: Sirio.
- García, B. (2014). *¿Qué es un Coach?* Recuperado de: <http://www.createrecoaching.com/que-es-un-coach/>
- García, M. Á. (2011). *Liderando desde la empatía: La transformación del Grupo Vips. Liderazgo y compromiso*. Recuperado de: http://www.liderazgoycompromiso.com/EEC_2609.pdf
- García, M. P. (2012). Habilidades de un buen coach. *Revista INESEM*.
- García, V. (2003). *Las ciencias sociales en la divulgación* (2ª ed.). México: Dirección general de divulgación de la ciencia, UNAM.
- Garrido, J. (2012). *Mejorar capacidades mediante el coaching*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/javiergarrido/2012/10/10/mejorar-capacidades-mediante-el-coaching/>
- Garteiz, J. M. (2008). *Origen del término "coach"*. Recuperado de: <http://www.mycoach.es/2008/08/08/origen-termino-coach/>
- Gil, J. M. (2014). *¿Qué es el coaching personal? ¿En qué puede ayudarme? ¿Una nueva moda?* Recuperado de: <http://www.coanco.es/que-es-el-coaching-personal/>
- Gil, M. (2010). Coaching organizacional. *Capital Humano*, (240), 80-92.
- Gil, P. R. (2014). Coaching cognitivo conductual: Una herramienta para los psicólogos. *Información psicológica*, (107), 34-46.
- Giménez, M. (2014). *Impacto del Coaching ejecutivo en las organizaciones y retorno de la inversión*. Recuperado de: <http://www.augere.es/conversations/impacto-del-coaching-ejecutivo-en-las-organizaciones-y-retorno-de-la-inversion/>
- Goldvarg, D. y Perlè, N. (2013). *Competencias de Coaching aplicadas* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Gomà, H. (2011). *¿Cómo actúa un directivo-coach?* Recuperado de: <http://www.coachingparadirectivos.com/2010/09/%C2%BFcomo-actua-un-directivo-coach/>

- Gomà, H. (2011). *"La principal habilidad de un Coach es saber porque no es un hacer, es un ser"*. *Coach congress, Barcelona*. Recuperado de: <http://www.coachcongress.com/barcelona/entrevista-a-herminia-goma-la-principal-habilidad-de-un-coach-es-saber-escuchar-porque-no-es-un-hacer-es-un-ser/>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). España: Pearson Educación.
- González, E. O. (2015). *Coaching para romper paradigmas*. Recuperado de: <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2015/03/17/coaching-romper-paradigmas>
- González, J. J., Rodríguez, M.T. y Duarte, L. M. (2011). Necesidades de consultoría de las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración*, (46), 67-80.
- Grupo VIPS. (2015). *Nuestras marcas*. Recuperado de: <http://www.grupovips.com/nuestras-marcas>
- Harvard Business School Press. (2004). *Harvard business essentials: Coaching and mentoring*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y liderazgo de equipos* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Hidalgo, M. M. (2013). *Adracoach*. Recuperado de: <http://www.adracoach.com/historia.html>
- Hominem Challenge. (2009). *El feedback*. Recuperado de: <http://www.hominemchallenge.com/noticias/pdf/10/10.pdf?PHPSESSID=963cd20f388dee390b41247989ae66d7>
- INGELOM CONSULTORÍA. (2012). *Guía. Aplicación de técnicas de coaching en el establecimiento de planes de estímulo de la utilización de las medidas de prevención de riesgos laborales establecidas por la empresa*. Recuperado de: <http://www.fspugtalmeria.org/drupal/sites/default/files/politica%20sindical/Guia%20Coaching%20WEB.pdf>
- Jericó, P. (2012). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación,

- Jiménez, J. (2009). "*¿Quién dijo que el Coaching es aburrido?*". *Csi-Csif*. Recuperado de: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_24/JOSE_JIMENEZ_CRIADO_1.pdf
- Jurado, E. (2013). *Quiero darte coaching. La mejor profesión del Siglo XXI* (2ª ed.). España: Uno Editorial.
- Jurado, E. (3 de Febrero, 2015). Coaching ¿moda pasajera o profesión? *Periodista digital*. Recuperado de: <http://www.periodistadigital.com/bglam/formacion/2015/02/03/coaching-profesion-tendencia-el-coaching-tendencia.shtml>;
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid, España: Pirámide.
- Lago, A. (2013). *Habilidades del coaching*. Recuperado de: http://suite101.net/article/habilidades-de-coaching-a71090#.VWQvnM_tmkp
- Lagomarsino, R. (2012). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 9(13), 28-37.
- Langle, C. (2014). *Herramientas de coaching: La rueda de la vida*. Recuperado de: <https://carloslangle.wordpress.com/2014/08/18/herramientas-de-coaching-la-rueda-de-la-vida/>
- Lara, F. J. (2004). De la gestión del conocimiento al coaching directivo. *Red Ciencia Cubana*.
- Launer, V. y Sylviane, C. (2011). *Prácticas de coaching* (2ª ed.). España: LID Editorial empresarial.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Lopera, M. (2013). *Herramientas de coaching: La rueda de la vida. Equilibre PNL*. Recuperado de: <http://www.equilibrepnl.com/herramientas-de-coaching-la-rueda-de-la-vida/>
- López, M. (4 de Marzo, 2015). Formación coaching. En Navarro, A. (Presentadora). *Onda Mujer: En que consiste una sesión de coaching*. [Audio en podcast].

Recuperado de:
<http://www.ondamujer.com/programas/formacion/coaching/sesion-coaching>

- López, M., León, M. y Portela, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la información*, 38(1), 41-50.
- Lozano, L. J. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), 127-144.
- Luna, R. (2011). *El mix del desarrollo: Gestión del talento y coaching ejecutivo*. *El portal del coaching*. Recuperado de: <http://portaldelcoaching.com/columna/el-mix-del-desarrollo-gestion-del-talento-y-coaching-ejecutivo/>
- Luthans, F. & Peterson, S. J. (2003). 360 Degree Feedback with systematic Coaching: Empirical analysis suggest a winning combination. *Human Resources Management*, 42(3), 243-256.
- Marcos, J. A. (2010). El método GROW. *Marketing + Ventas*, (257), 36-45.
- Marina, J.A (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Martin, G. (2006). *Australian master human resources guide* (4ª ed.). Australia: North Ryde, N.S.W.: CCH Australia.
- Martín, J. F. (2010). Coaching organizacional. *Capital Humano*, (240), 82-90.
- Martín, A., Bustamante, C., Eman, M. T. y Moreno, J. M. (2002). Neurociencia en el Egipto faraónico y en la Escuela de Alejandría. *Revista de Neurología*, (34), 1183-1194.
- Maslow, A. (1943). Human Resource Theory, or the Organizational Behavior Perspective. En Shafritz, J. M., Ott, J. S. & Jang, Y.S. (Eds.). (2005). *Classics of organization theory*. (6ª ed.) (pp. 167-178). Belmont, Estados Unidos: Thomson Wadsworth.
- Mayor, L.I. y Rodríguez, M. D. (2014). El alumno coach como potenciador del desarrollo competencial de los seminarios de proactivas. *XI Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria*, 583-596.
- Méndez, A. (2013). *Teoría de la motivación*. Recuperado de: <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/10/teorias-de-la-motivacion.html>

- Metrix Global. (2003). *Estudio sobre la reputación de las empresas en la inversión del Coaching*. Recuperado de: <http://www.coachingmadrid.com/documentos/estudios-de-mercado.pdf>
- Molina, J. (2012). *El ciclo de la gestión del desempeño. Escuela de organización industrial*. Recuperado de: http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gesti%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_en_Recursos_humanos
- Moltó, C. (2012). El coaching: Pasado, presente y futuro. *Mundo Coaching Magazine*. Recuperado de: <http://www.mundocoachingmagazine.com/el-coaching-pasado-presente-y-futuro/>
- Morchón, P. (2013). *Coaching: El método definitivo de tu desarrollo personal y profesional*. Recuperado de: <http://exitoycoaching.com/wp-content/uploads/2013/04/Coaching-El-m%C3%A9todo-definitivo-de-tu-desarrollo-personal-y-profesional.pdf>
- Moreno, M. J., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, (10), 56-72.
- Mujeres emprendedoras. (2014). *Siemens impulsa el desarrollo y formación de mujeres directivas*. Recuperado de: <http://mujeremprendedora.net/2014/12/16/siemens-impulsa-desarrollo-formacion-mujeres-directivas/>
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Musicco, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *Revista Universitaria Europea*, (19), 23-38.
- Olguín, E. y Le Calvez, F. (2006). *Coaching, un poco de historia*. Recuperado de: http://www.bligoo.com/media/users/1/51601/files/4657/Coaching_Historia_ICF_2006_1.pdf
- Olmo, H. (2010). Siemens, una política de recursos humanos basada en la excelencia de las personas. *Capital Humano*, (247), 74-80.

- Olvera, L. (9 de Julio, 2012), Seleccionando coach: ¿interno o externo? *El financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/blogs/reflexiones/Seleccionando-coach-interno-externo-Reflexiones_7_141655912.html.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: Marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, (243), 56-68.
- Palomino, J.A (2005). Aprender: La ventaja competitiva más sostenible en el tiempo. *Quipukamayoc*, 12 (23), 85-92.
- Passmore, J. (2009). Cómo construir una cultura de coaching en su organización. *Cuadernos de coaching*, (6), 8-10.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente* (1ª ed.). Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Peñalver, O. (2009). Coaching de equipos. Clarificando el panorama de la disciplina. *Cuadernos de coaching*, (2), 16-17.
- Perez, M., Brea, M. y Martínez, R. M. (2007). Origen de la terapia ocupacional en España. *Revista de Neurología*, 45(11), 695-698.
- Peyró, P. (, 16 de Marzo, 2015). ¡Como en el cole! Ahora los jefes ponen deberes. *El País*.
- Piaget, J. (1991). *Seis estudios de psicología* (1ª ed.). Barcelona: Labor.
- Piera, I. (2008). ¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback. *Negocio al día*, (14), 55-56.
- Pin, J. R. (2004). "Utilización conjunta del feedback 360º y el coaching sistemático". *Capital Humano*, (183), 120-121.
- Piqueras, C. (2014). *El arte de hacer preguntas en coaching*. Recuperado de: <http://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/>
- Prem, K. (2005). *Myers-Briggs Type Indicator-MBTI. Engineering Career Services. University of Wisconsin-Madison*. Recuperado de: https://www.aiaa.org/uploadedFiles/Education_and_Careers/Career_Center/Presentation_Archives/2005/MBTI-AIAA-2005.pdf
- Price Waterhouse Coopers. (2013). *Resumen ejecutivo: Estudio de coaching organizacional ICF*. Recuperado de

http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_S P.pdf

Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Dunken.

Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching? *Coaching Magazine*, (1).

Robbins, S.P. y Judge, T.A (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.

Roche, E. (2013) Atrévete a cuestionarte. Supérate. *End2endcoaching. Manual del Self-Coaching*, 1-35.

Roche, E. (2015). *Coaching: Tipos de coaching (según su aplicación)*. Recuperado de: <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

Roman, D. J. y Ferrández. J. (2008). *Liderazgo y coaching* (1ª ed.). Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+y+coaching+libro&hl=es&sa=X&ei=N7N2Vb3wA8HWUYKmgbgF&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

RRHH Digital. (24 de Marzo, 2011). La importancia del coach interno. *RRHH Digital*. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/75803/-coaching->

Salmerón, A. y Coma, M. (2015). Jon Landeta: " En España no hay ningún estudio científico riguroso sobre el coaching ejecutivo". La confidencialidad es el factor más importante y mejor valorado en un proceso de coaching. *Equipos & talento*, (113).

Sánchez, B. y Boronat J. (2014). Coaching educativo. Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), 221-242. doi:10.5944/educxx1.17.1.1072.

Sandovail, C. (2010). *Crear valor con las personas*. España: Aguilar.

Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching?, sus Orígenes, Definición, distintas Metodologías y principios básicos de actuación de un Coach. *3 Ciencias, Revista de investigación, editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*, 3, (1).

Sbert, X. (21 de Noviembre, 2014). Características de un coach ejecutivo. *Ultima hora*.

- Senge P. (1990). *La quita disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Shein, E. H. (1988). *¿Qué es la consultoría de procesos?* (2ª ed.): Addison-Wesley Iberoamerica.
- Sherman, S. y Freas, A. (2004). El salvaje oeste del coaching ejecutivo. *Harvard Business Review*, 3-9.
- Siemens (2002). *History. Milestones in the development of the company and technology*. Recuperado de: <http://www.siemens.com/history/en/history/>
- Siemens. (2015). *Productos, servicios y soluciones*. Recuperado de: <http://w5.siemens.com/spain/web/es/home/portfolio/Pages/Default.aspx>
- Siemens Management Consulting (2015). *Feedback & coaching*. Recuperado de: <https://www.smc.siemens.de/en/smc-jobs-and-careers/development/feedback-coaching/>
- Soler, M. R. (2005). El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital Humano*, (184), 100-109.
- Soria, I. (2013). *¿Por qué lo llaman coaching cuando quieren decir mentoring?* Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/por-que-lo-llaman-coaching-cuando-quieren-decir-mentoring/>
- Suárez, A. (2013). *¿Qué significa coaching?* Recuperado de: <http://www.expertoencoaching.com/2013/08/23/coaching-segun-las-escuelas-y-corrientes/>
- Tejero, M. (2012). *Coaching de equipos vs coaching grupal*. Recuperado de: <http://coachingdeequipohymas.com/2012/11/12/coaching-de-equipo-vs-coaching-grupal/>
- The Coaches Training Institute (2011). *Coaching versus terapia: ¿Qué diferencias hay entre ambos y cuándo remitir a nuestros clientes a profesionales terapeutas?* Recuperado de: <http://www.thecoaches.com/learning-hub/es/fundamentals/res/FUN-Topics/FUN-Coaching-versus-Terapia.pdf>
- Thomas, C. J. (2006). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo* (3ª ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.

- Torres, A. (20 de Noviembre, 2014). "Coaching", ¿la nueva burbuja? *El País*.
- Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería. *Enfermería Neurología*, 11(2), 98-101.
- Truskie, S. (2010). *Coaching transformational leaders with the Myers-Briggs assessment for a high performance organizational culture*. Recuperado de: https://www.cpp.com/PDFs/Coaching_Leaders_MBTI.pdf
- Ulrich, B. & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR Playing field. *Human Resource Management*, 40 (4), 293-307.
- Valderrama, B. (2011). Las bases psicológicas del coaching y el mentoring. *Capital Humano*, (251), 62-70.
- Vallejo, V. (2012). *Coaching y espiritualidad. La espiritualidad como motor del cambio y del desarrollo personal* (1ª ed.). Madrid, España: Narcea.
- Vega, K. (2011). *Coaching: Un mundo lleno de oportunidades*. Recuperado de: <http://cursosparacoaching.com/aprendercoaching/material/E-libro%20Oportunidades%20en%20el%20Coaching%20ICG.pdf>
- Vilallonga, M., Alcaide, F., Casado, J. M., Gómez, P., Cardona, P., Lasala, K...y Alonso, M. Á. (2003). *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo* (1ª ed.). Barcelona, España: Ariel.
- Villa, J. P. y Caperán, J. Á. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Bresca.
- Villegas, M. (1986). La psicología humanista: Historia, concepto y método. *Anuario de psicología*, 34(1), 7-45.
- Weinberg R.S. y Gould D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. (4ª ed.). Madrid, España: Panamericana.
- Whetten, D.A y Cameron, K.S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós.
- Williams, M. H., Paulet, C. J. & Arroyo, R. (2006). *The experience of Siemens in Spain*. En Goldsmith, M. & Lyons, L. S. (Ed.), *Coaching for leadership. The*

practice of leadership coaching from de world's greatest coaches. (2ª ed.) (pp. 173-187). San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.

Wilson, C. (2010). *The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Performance coach training.* Recuperado de: http://www.coachingcultureatwork.com/wp-content/uploads/2014/07/Myers_Briggs.pdf

Wilson, C. (2014). *Performance coaching. A complete guide to best practice coaching and training* (2ª ed.). Londres, Gran Bretaña: Kogan page.

Wolk, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas.* Argentina: Gran aldea editores.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa.* (9ª ed.). México: Pearson Educación.