

ÍNDICE

1	RESUMEN	3
	ABSTRACT	4
2	OBJETO DEL TRABAJO	5
3	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA	7
4	INTRODUCCIÓN	9
5	¿QUÉ ES EL COACHING?	10
6	ASPECTOS DESTACADOS DE LA TÉCNICA	12
6.1	Características del coaching.....	12
6.2	Elementos del coaching	12
7	¿A QUIÉN VA DIRIJIDO?	14
8	EL PAPEL DEL COACH	16
8.1	La compleja posición del coach, ¿trabajador u organización?	16
9	¿PORQUÉ INICIAR UN COACHING?	18
9.1	Quiebre personal	18
9.2	Conflicto interpersonal	18
9.3	Solicitud empresarial	19
10	¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBERÍAN INVERTIR EN COACHING? .	20
11	BENEFICIOS DE COACHING EMPRESARIAL	22
12	EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES	23
12.1	Tipos de coaching empresarial.....	23
12.2	Proceso de coaching	24
12.2.1	Duración del proceso	25
12.2.2	¿Cómo superar los obstáculos al cambio?.....	25
12.2.3	¿Por qué se habla de una doble dimensión?	26
12.2.4	Etapas de coaching	26
13	EFFECTIVIDAD DEL COACHING EN LOS PROCESOS DE MEJORA DE GESTIÓN DE EMPRESAS	30
13.1	Casos de éxito	30
13.1.1	Nestlé.....	31
13.1.2	Sage España.....	32
13.1.3	Mead Johnson.....	32

13.1.4	Turkish Airlines	33
13.1.5	Siemens.....	34
13.1.6	Ikea	34
13.1.7	Google	35
13.2	Casos de fracaso	36
13.2.1	Sega	36
13.2.2	Nokia	37
14	RELACIÓN ENTRE COACHING Y PRODUCTIVIDAD	38
15	CONCLUSIONES	40
16	BIBLIOGRAFÍA	42

1 RESUMEN

A finales del Siglo XX, por medio de Timonthy Gallwey nace el término coaching, como herramienta para superar las limitaciones en el ámbito del deporte y concretamente en el tenis.

John Whitmore, predecesor de Timonthy Gallwey, trasladó ese coaching deportivo a las organizaciones. Lo que supuso un importante acontecimiento en el mundo laboral.

En los últimos tiempos, el coaching se ha manifestado como un método práctico y eficaz para fomentar y favorecer el proceso de desarrollo profesional y cambio. Todo esto hace que se haya llegado a considerar una técnica esencial en las organizaciones.

El coaching hace referencia al término “energía”, tratando de eliminar aquellas conductas que la gastan y promoviendo aquellos comportamientos que la generan. Se trata de dar lo mejor de uno mismo para lograr el éxito. Para ello, el coach actuará de guía directamente sobre el ser, preparándolo para ser autónomo en el desarrollo de su vida personal y laboral.

La práctica del coaching muestra todas aquellas oportunidades que no seríamos capaces de ver y de vivir por nosotros mismos. En este proceso, estar perdido o no saber tus aspiraciones no es un obstáculo, sino una puerta que abre otras muchas por detrás.

ABSTRACT

At the end of the 20th century, through Timonthy Gallwey was born the term coaching as a tool to overcome the limitations in the field of sport and specifically in tennis.

John Whitemore, predecessor of Timonthy Gallwey, moved that sports coaching to organizations. This was an important event in the world work.

In recent times, the coaching is manifested as a practical and effective method for promoting and encouraging the process of professional development and change. All this means that it has come to consider a technique essential for organizations.

Coaching makes reference to the term "energy", trying to eliminate those behaviors that spend it and promoting those behaviors that generate it. It's give the best of yourself for success. To do this, the coach will act guide directly on the person, preparing it to be autonomous in the development of their personal and working life.

The practice of the coaching shows all those opportunities that we would not be capable of see and of live by ourselves. In this process, being lost or do not know your aspirations is not an obstacle, but a door that opens many others behind.

2 OBJETO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este trabajo radica en el deseo de conocer acerca de un tema que hoy en día se encuentra en pleno auge, **el coaching empresarial**. Con ello, se pretende tener un conocimiento de los aspectos básicos de este complejo proceso con el fin de respondernos a una pregunta: ¿Es el coaching empresarial una moda o el inicio de una disciplina?

Para poder alcanzar el objetivo general de este trabajo, hemos de cumplir una serie de objetivos específicos que se mostrarán a continuación.

Analizar el término coaching empresarial con el fin de conocer la materia a tratar.

Realizar una reseña histórica del coaching, y cómo la conceptualizan diversos autores. Lo que nos permitirá observarla desde varias perspectivas. De tal forma, que se podrá relacionar con otras muchas disciplinas, lo que nos facilitará una mejor comprensión del asunto en cuestión.

En segundo lugar, tras haber analizado sus elementos y características, se pretende **conocer la importancia que tiene el coach dentro del proceso**, así como quienes son las personas que se someten al mismo, y que razones son las que motivaron a ello.

Asimismo, se desea **averiguar la importancia de invertir en coaching empresarial**, además de los beneficios que conlleva esta técnica.

Una vez abarcados los aspectos generales del proceso, y dada su importancia empresarial, se llevará a cabo una breve alusión a las diferentes etapas del procedimiento.

Vinculado a todo lo tratado anteriormente, y ya con un amplio conocimiento sobre la materia, se realizará un pequeño **análisis de como empresas de gran prestigio han hecho uso de esta técnica como fuente de ventaja competitiva**, así como la incidencia del coaching en la productividad.

Por último, y quizá lo más importante, se resolverá la pregunta que perseguimos con este trabajo, ¿Es fuente de éxito el coaching o tan sólo una moda pasajera?

3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

La metodología empleada para la elaboración de este trabajo, viene condicionada como no puede ser de otra manera, por el tema seleccionado: “Coaching empresarial, ¿Un camino hacia el éxito?”.

La elección del tema viene determinado no sólo por la importancia que tiene hoy en día en el resurgimiento de las empresas, sino porque también a nivel personal es una materia que me interesa especialmente. La predilección por este tema tiene su origen en que a lo largo de este grado ha sido objeto de estudio, y desde entonces despertó en mi tanto interés, hasta el punto de querer dedicarme a ello.

Para llevar a cabo este trabajo, considerando su naturaleza, se ha utilizado una metodología de investigación documental. La cual consiste en estudiar profundamente la información obtenida acerca del coaching, con la finalidad de analizar la efectividad del coaching en el ámbito empresarial, así como su presencia a lo largo del tiempo.

Por medio de diversos libros, artículos académicos, entrevistas y videos, se ha llevado a cabo una importante síntesis de lo que podría resultar más adecuado para explicar el tema de la mejor forma posible.

Una vez llevada a cabo la búsqueda de información, se elaboró un índice provisional con el fin que dar comienzo al trabajo en sí mismo. Al principio con una introducción del tema, así como una breve alusión a su origen, haciendo referencia como no puede ser de otra manera al deporte.

A continuación, con el fin de encontrar una definición adecuada de coaching, se buscó de forma exhaustiva el modo en que lo conceptualizan diversos autores, lo que posibilita comprender la materia desde diversos puntos de vista. De tal modo, que ayuda a tener una percepción completa del tema.

Asimismo, la siguiente fase del trabajo consistió en describir de forma breve y clara las particularidades del coaching, otorgando gran importancia al rol que tiene el coach a lo largo de todo el proceso.

También, se desarrollaron de forma concisa las distintas etapas que conforman en proceso dentro de las organizaciones. Además, se llevó a cabo un breve análisis de la efectividad de esta técnica en importantes empresas a nivel nacional e internacional, con el fin de explicar posteriormente el modo en el que incide el coaching en la productividad de las empresas.

Para finalizar, el resultado de este trabajo ha sido, o por lo menos se ha intentado, abarcar varios aspectos del tema que nos ocupa. Llevándolo desde un marco teórico hasta la parte más práctica del proceso. Por tanto, nos encontramos ante un trabajo sistemático y de incuestionable actualidad, lo que no sólo ayuda a su perfecta comprensión, sino que también puede ser un trabajo atractivo para todo aquel que este interesado en esta cuestión.

4 INTRODUCCIÓN

Coaching es un término que está de moda. En muchos casos, se trata de un refugio para los consultores con una nueva técnica que incorporar a sus numerosos servicios, o bien una nueva oportunidad de marketing.

No es una técnica de autor. Sino una palabra genérica, que como otras muchas procedentes de Inglaterra acaban en -ing y cuentan con numerosas posibilidades y aplicaciones.

Cuando salió a la luz el marketing, parecía que esa palabra solucionaría los problemas de ventas en las empresas. De hecho, hoy en día gran cantidad de empresarios siguen incidiendo en la necesidad de adentrarse en el merchandising. Pues bien, lo mismo está ocurriendo con el coaching.

Tras esa palabra de apariencia compleja y elegante, se encierran muchos misterios. El hecho de que no exista un método concreto hace que los estilos de coaching sean casi tan numerosos como las personas que los practican.

La práctica de esta técnica no sólo se basa en darse cuenta de la existencia de un problema, sino que lleva consigo otras muchas cosas que supone tratar de corregir la forma en que se llevan a cabo las tareas que han desencadenado el error, y eso no es tarea fácil. Se trata de desmontar el procedimiento interno para configurar uno nuevo que sea acorde a nuestros deseos.

Por otro lado, es un nuevo fenómeno que en los últimos tiempos ha sorprendido notablemente. Y es que, problemas que parecen ser muy complejos cuentan con la solución más simple: para un buen trabajo en equipo basta con llevar a cabo el feedback, empatizar, saber escuchar y darse cuenta de las emociones.

5 ¿QUÉ ES EL COACHING?

El término coaching deriva del verbo inglés coach cuyo significado es “entrenar” y en un principio se asociaba exclusivamente al deporte. Por lo tanto, su naturaleza conlleva suponer que la persona que se va a someter a ese proceso de coaching (coachee) ya cuenta con los conocimientos necesarios para hacer frente a los obstáculos que se encuentre en el camino, por lo que el coach sólo debe limitarse a enseñarle el cómo enfrentarse a esos problemas.

Se trata de una disciplina que surgió en los años 70 en Estados Unidos con la publicación de “El juego interior del tenis” de Timonthy Gallwey. Éste, capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard explicaba que existían dos tipos de partidos, los que se llevan a cabo sobre el campo y todos ven, y los que consisten en hacer frente y vencer nuestras propias limitaciones. Posteriormente, John Whitemore en los años 80 le tomó el relevo introduciendo en Europa el coaching ejecutivo y personal.

Pese a su uso extendido en nuestro país desde el año 2000, el término coach ha sido recientemente aceptado por la Real Academia Española (RAE). La cuál lo define como: *“Aquella persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal”*. (Real Academia Española, 2000)

Resulta preciso destacar la definición que hace la ICF (International Coaching Federation), que concibe el coaching como una relación profesional continuada que ayuda a mantener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas.

Asimismo, se puede decir que el coaching guarda ciertas semejanzas con la medicina oriental. Ya que no se trata de curar ciertas enfermedades sino que las personas se curen a sí mismas construyendo salud. Se centran en el desarrollo de las personas y de las organizaciones para sacar el máximo partido a su potencial. Lo que implica una triple confianza:

- Creer que podemos sacar lo mejor de nosotros mismos.
- Creer que podemos ejecutar nuestra transformación.

- Creer que esto anterior lo podemos lograr o impulsar a través de una buena gestión de nuestro conocimiento.

El coach durante su trabajo, utiliza herramientas y técnicas procedentes de diversos campos de las ciencias humanas y sociales, así como de los avances en la neurofisiología y la comprensión del funcionamiento de la mente humana.

Los grandes artistas también deben aprender la técnica, pero cuando llega el momento de poner en marcha la parte creativa, deben olvidarla dando paso a la interiorización que han hecho de ellas: un pianista no está pendiente de las teclas del piano que debe tocar, ni un bailarín de sus pasos. Para llegar a ser lo que son, es necesario adquirir competencias. Tal y como ocurre con el coach en el momento de llevar a cabo su trabajo: está continuamente pendiente del coachee, de la obtención de los objetivos fijados, y no del conocimiento que adquirió en su día para poder desempeñar su trabajo.

Por consiguiente, durante el proceso de coaching, el coach se distanciará de lo racional y de la técnica, acompañando al coachee con la intuición y los sentimientos, dejando al descubierto su admirable interior, esto es, su talento.

6 ASPECTOS DESTACADOS DE LA TÉCNICA

6.1 Características del coaching

Las características esenciales se concretan en cinco, y son: (Launer, 2012)

- **Concreta:** se centra sólo en conductas que pueden ser mejoradas. El coach emplea un lenguaje directo y trata de hacer que el coachee sea específico. Se focaliza en los elementos descriptivos y objetivos del desempeño.
- **Interactiva:** intercambio continuo de información. Constantes preguntas y respuestas con un total involucramiento de las partes.
- **Responsabilidad compartida:** el coach y el coachee deben trabajar unidos para mejorar el desempeño. Los involucrados tienen la responsabilidad de que la conversación sea lo más útil posible, así como la puesta en marcha de las acciones necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.
- **Forma específica:** esta forma está determinada por dos importantes factores: el objetivo de la conversación está plenamente definido y el flujo de la conversación que se divide en dos partes. Una primera que abarca más información para luego focalizarse en lo concreto con el fin de establecer unos objetivos.
- **Respeto:** durante todo el proceso y por ambas partes.

6.2 Elementos del coaching (Launer, 2012)

1. **Valores:** Es un proceso que tiene como base fundamental los valores anteriores que ya han sido discutidos.
2. **Resultados:** Se trata de un proceso destinado a la obtención de unos resultados, con la finalidad de mejorar el desempeño, ya sea a nivel individual o grupal.
3. **Disciplina:** es una interacción disciplinaria que tiene como objetivo el lograr una mejora continua. El coach debe contar con la disciplina necesaria para poner en marcha sus habilidades, creando las condiciones esenciales para llevar a cabo de forma correcta el proceso del coaching.
4. **Entrenamiento:** Para llevar a cabo conversaciones de coaching reales, es necesario una serie de entrenamientos previos, no bastando para ello una simple memorización de conceptos o un conocimiento intuitivo, ya que con esto no se

garantiza que se lleva a cabo conversaciones destinadas a la mejora el desempeño.

7 ¿A QUIÉN VA DIRIJIDO?

El proceso de coaching trata de acompañar y ayudar a aquellas personas que deseen pasar de la situación actual a una mejor, tratando de aportar diversas alternativas para lograr superar esos obstáculos y los límites que en muchas ocasiones nos podemos nosotros mismos, es decir, sacando el máximo rendimiento a nuestro potencial con el fin de alcanzar el éxito. Al igual que, la persona a la que va dirigido este proceso, ha de ser consciente que necesita ayuda para mejorar profesionalmente. (Launer, 2012)

Pueden beneficiarse de este proceso:

1. **Personas:** las principales beneficiarias del coaching serán aquellas que formando parte de un equipo o empresa, hayan sido designadas por la misma para fomentar el cambio. Asimismo, resulta de gran utilidad para emprendedores y empresarios, que se encuentren en una nueva etapa de su vida profesional.
2. **Equipos:** en la mayor parte de las ocasiones se encuentra al frente de los mismos un individuo, o bien de forma permanente, o temporalmente para la consecución de un objetivo. A lo que cabe añadir las particularidades del equipo, como la dinámica de las relaciones que en él se establecen, la relación que mantiene con la empresa y con el entorno, así como el equilibrio entre los objetivos de grupo y los individuales.
3. **Grupos sociales:** la evolución del coaching a nivel mundial pero en especial en Estados Unidos, ha hecho que progresivamente se vaya especializando cada vez más en nichos muy definidos, tales como la organizaciones sociales sin ánimo de lucro, quienes pueden verse beneficiados por este proceso para seguir mejorando en su labor.
4. **Empresas y organizaciones:** desde hace tiempo las empresas saben que lo más valioso que tienen es su capital humano y que si invierten en él, tienen casi el éxito asegurado. El término invertir en este contexto, se traduce en llevar a cabo mecanismos que traten de desarrollar las capacidades y competencias de sus trabajadores, ya que conforme pasa el tiempo el entorno se vuelve más competitivo y es necesario adaptarse a las nuevas necesidades, obligándoles a adquirir una mayor capacidad de reacción y respuesta a los cambios.

En consecuencia, pueden emplear el coaching y beneficiarse del él, no sólo las personas a nivel individual, sino también los equipos, los grupos sociales, además de las empresas y organizaciones.

8 EL PAPEL DEL COACH

Lo podríamos definir como el guía que nos acompaña en el camino hacia el deseado éxito. Tal y como indicaba John Whitmore: *“El coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero un instructor, ni siquiera un experto. Es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia”*.

Un buen coach cuenta con cualidades importantes como perspicacia, capacidad de análisis, imparcialidad y mucha paciencia. Además de ser una persona responsable, ser un buen receptor y tener una gran capacidad de expresión, lo que le ayudará a transmitir sus ideas con claridad.

Es imprescindible, que el coach o “acompañante profesional” cuente con cierto bagaje y experiencia, además de un buen equilibrio tanto personal como emocional.

El ser capaz de generar un contexto de confianza y contar con la capacidad necesaria para llevar a cabo su trabajo de forma efectiva y eficiente, ponen el broche a una larga lista de grandes aptitudes.

El individuo que ejerce de coach, fundamentalmente pide a las personas que hagan o den más de los que podrían haber hecho por sí mismos. Proporcionando las técnicas y herramientas necesarias para ayudar a la persona sometida al proceso a crecer no sólo profesionalmente sino también a modo personal. Impulsa al coachee a tomar conciencia de su situación actual y de la necesidad de cambio.

Trata de desbloquear las emociones que dificultan y en muchos casos impiden el logro de las metas deseadas, ayudando a las personas a diseñar el futuro que siempre han soñado.

8.1 La compleja posición del coach, ¿trabajador u organización?

Existen muchas confusiones y discrepancias acerca de esto. En contra de lo que muchos piensan, el coach no es un psicólogo, ni un terapeuta. El coach es una persona que ayuda a quienes necesitan conocerse mejor y no saben sacar el máximo partido de sí mismos. Lo que trata de conseguir el coach con su trabajo es ayudar a la persona a

crecer con el fin de que así, su trabajo dentro de la organización sea más eficiente, contribuyendo a la mejora de la misma.

Por ello, siempre que se pregunte a una coach entre persona o empresa, su respuesta es clara y firme: “ambas”.

Su trabajo de resume esencialmente en una frase: “No le digas lo que ha de hacer a quien te lo pregunta, enséñale a pensar”.

9 ¿PORQUÉ INICIAR UN COACHING?

El coaching es una práctica que debería ser importante siempre, pero resulta especialmente relevante emplearla en el primer momento en que se detecte que existe una retroalimentación escasa en relación al progreso de los trabajadores.

Sería inimaginable un equipo de fútbol sin entrenador o una obra de teatro sin su director, pero parece que nos cuesta imaginar que una empresa pueda contar con un coach. No obstante, las personas podemos entender que no somos capaces de vernos a nosotros mismo en acción. Esa es la razón esencial por la que en las artes y fundamentalmente en el deporte, nadie se imagina que el hecho de competir no sea para ganar, sin un coach.

El coach es un extraño para la empresa, pero capaz de ver aquellos problemas que para las personas que la conforman sería casi imposible.

Los motivos principales por los que iniciar coaching son:

9.1 Quiebre personal

Es el momento en el que se produce un descenso pronunciado del rendimiento del trabajador, tanto a nivel personal como laboral. Asimismo, resulta recomendable en casos en los que algún trabajador necesite mejorar alguna destreza en el trabajo que impida avanzar en la carrera profesional, o para aquellos a los que no se les reconozca sus méritos.

9.2 Conflicto interpersonal

Surge cuando los deseos o necesidades de las personas chocan o se enfrentan con las del grupo social al que pertenecen o no se adaptan al medio en el que se quieren llevar a cabo. En ese preciso instante el individuo experimenta un conflicto interno consigo mismo.

Estamos hablando del que probablemente sea el conflicto más problemático. No existe mayor enemigo que uno mismo, y el problema de este tipo de conflictos es que provocan un bloqueo mental que impiden progresar al individuo causando una situación de estancamiento personal y profesional.

Para combatir este problema, el coaching actuará como mecanismo de adaptabilidad entre los intereses de la persona y el exterior, de manera que ambos se compenetren de la manera más satisfactoria posible para lograr un desempeño efectivo.

9.3 Solicitud empresarial

En el momento en el que una empresa quiere obtener mejores resultados de los que por sí mismo podría conseguir, ahí podría recurrir a un coach.

En aspectos varios, como llevar a cabo un nuevo sistema organizacional, nuevos proyectos o simplemente que la organización considere que los trabajadores necesitan un pequeño empujón ajeno a la empresa, el coaching sería el principio perfecto para conseguirlo.

10 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBERÍAN INVERTIR EN COACHING?

Es obvio que el objetivo principal de una empresa es conseguir grandes beneficios y alcanzar las metas propuestas, pero en muchas ocasiones no son conscientes de que para llegar a esos resultados esperados es necesario que las personas involucradas, es decir, aquellas que forman parte de la organización, cuenten con las actitudes y capacidades necesarias. Por ello, el coaching se convierte en un elemento clave en el desarrollo del potencial no sólo de las personas sino también de la organización en su conjunto.

Las personas desempeñan mejor su trabajo cuando lo hacen conforme a sus deseos. Por lo tanto, aquellas compañías que invierten en el desarrollo de su personal, normalmente consiguen mejores resultados. Y, a modo de retorno de la inversión realizada, los trabajadores se esfuerzan por construir un lugar de trabajo mejor. Por ello, la inversión en los recursos humanos de las empresas ya no es algo opcional, sino que debe ser prioritario.

Cada vez más empresas conciben el coaching como la propuesta más idónea para desarrollar de manera efectiva el potencial de sus trabajadores, no sólo a nivel individual sino también de equipos y grupos. Esta práctica va más allá del puro desarrollo profesional y pretende que las personas pongan en acción sus sueños, valores y metas no sólo en el trabajo, sino también en el resto de su vida. Aquellas organizaciones que cuentan con culturas empresariales en favor de factor humano lo tienen todo ganado, porque es en ellos donde radica el origen de una importante ventaja competitiva sobre la competencia.

Muchas empresas con grandes problemas, se muestran reacias a este tipo de técnicas por la gran inversión que supone. Una investigación acerca de esto, señala que las empresas que tienen rutinas establecidas de coaching, obtienen resultados mejores a los de sus competidores, obteniendo un retorno de la inversión de más del 50 por ciento. (Acevedo, 2011)

El empresario debería entender que mantener un equipo de trabajo desmotivado supone unos costes para la empresa, con el fin de mejorar el desempeño, el compromiso y la motivación, la aplicación del coaching sería una excelente inversión.

Por tanto, dichos costes merecen el esfuerzo por parte de la empresa. Donde fin sería, lograr la sintonía perfecta entre los deseos de las personas y los objetivos de la organización.

11 BENEFICIOS DE COACHING EMPRESARIAL

Nos encontramos ante uno de los instrumentos de evolución y desarrollo más efectivos actualmente dentro de las organizaciones.

Los grandes aspectos positivos que supone la utilización de esta técnica, se ve reflejado en un estudio llevado a cabo por la Internacional Personnel Managers, estableciendo que los procesos de coaching empresarial cuando acompañan a la formación, el desempeño de los miembros de un equipo de manera individual, así como el equipo en general aumenta más de un 89%.

Tal y como estableció su precursor John Whitmore, los beneficios del coaching empresarial se pueden sintetizar en 9: (Whitmore, 2015)

1. Mejora el desempeño y la productividad.
2. Desarrollo de las personas.
3. Mejora del aprendizaje.
4. Mejora de las relaciones.
5. Mejora de la calidad de la vida en el trabajo.
6. Más creatividad.
7. Mejor uso de habilidades y recursos.
8. Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia.
9. Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

12 EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El proceso de coaching es el arte que trabajar con otras personas para obtengan mejores resultados y aumenten su potencial. Se trata de una relación donde el coach está presente en el aprendizaje del coachee, de nuevas maneras de ser y de percibir la realidad, necesario para llevar a cabo el cambio.

El coaching está siendo empleado cada vez con más frecuencia, en organizaciones y empresas de todo tipo. La intervención del coach profesional, en ciertos ámbitos o circunstancias por las que atraviese la empresa, ha convertido este proceso en una importante ventaja competitiva para la organización.

El coach deberá ayudar a desarrollar las competencias y potenciar las habilidades necesarias para:

- Aumentar la motivación de los trabajadores.
- Resolver problemas que influyan en el rendimiento.
- Optimizar resultados.
- Llevar a cabo una buena gestión del personal y del tiempo de trabajo.
- Prevenir el fracaso

12.1 Tipos de coaching empresarial

Este tipo de coaching se ramifica en dos: coaching empresarial individual o el coaching empresarial de equipos. (Harvard Deusto Business School, 2015)

Respecto al primero, es una técnica que se centra en una sola persona, y a su vez, conforme el objetivo que se persiga, se puede dividir en diversas clases:

- Coaching para el desarrollo de habilidades: en el cual el coach tratará de potenciar las habilidades del cliente, tales como: la comunicación, la gestión del tiempo y el liderazgo, además de otras muchas.
- Coaching para el cambio: el objetivo principal de este tipo de coaching a nivel individual es una reinención profesional en busca de nuevas metas.

- Coaching estratégico: donde el cliente busca la consecución de resultados apreciables, aprendiendo a llevar a cabo una adecuada toma de decisiones, con el fin de identificar tanto amenazas como oportunidades.

En relación al coaching empresarial de equipos, tiene como propósito el desarrollo de equipo con un alto nivel de rendimiento, además de una alta motivación y confianza que les guiará hacia un aumento de la productividad empresarial.

12.2 Proceso de coaching

A pesar de que el término en sí mismo signifique “entrenamiento”, el proceso de coaching conlleva muchas cosas más. Se trata de identificar a donde nos dirigimos, que queremos alcanzar y a través de qué medios vamos a llegar a ello.

El proceso comienza en el instante en el que la persona que está a cargo de la empresa decide que necesita ayuda por el bien de su empresa. Para ello, se dirigirá al coach, que después de diversas sesiones, tendrá suficiente información para tratar de asesorarle a cerca de cuál es el camino adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

El coaching empresarial es una práctica relativamente nueva que aún está cogiendo fuerza, tratando de lograr una identidad propia. En busca de esa identidad, los que lo llevan a cabo siguen analizando hasta donde pueden llegar en su profesión además de las limitaciones que pueden tener, pero algo sí que tienen claro y que el aspecto más delicado de este proceso son sus clientes.

Es aconsejable que las empresas utilicen esta técnica de forma temporal, pero cíclica. Lo que permitirá mantener controlado su “entrenamiento” con el fin de que los resultados del programa sean los esperados y vaya in crescendo.

12.2.1 Duración del proceso

La duración de la técnica dependerá de la magnitud de la situación conflictiva a tratar, así como de quienes se sometan a ello. Podrá oscilar entre alrededor de tres sesiones hasta alargarse a lo largo de un año.

Normalmente la media en un proceso de coaching empresarial son 8 sesiones y 60 minutos por sesión. Es preciso destacar que la duración estimada es de 60 minutos en el caso de que la técnica se lleve a cabo de modo individual y 120 minutos las sesiones de equipo.

Asimismo, las sesiones se realizarán cada una o dos semanas. No obstante, siempre se adaptarán a las necesidades de la situación, llegando en muchas ocasiones a formar parte de la vida diaria de las empresas.

12.2.2 ¿Cómo superar los obstáculos al cambio?

Para enfrentarse con éxito a los cambios, es preciso llevar a cabo una nueva visión de la realidad. Resulta imprescindible aprender a ver con otros ojos la realidad que nos rodea. Sin embargo, ¿Qué entendemos por realidad?

Realidad: *“es el resultado de lo que interpretamos a partir de nuestra percepción”*. (A, 2011)

Por ello, debemos ser conscientes de que:

- A nivel individual: es la conclusión obtenida de una idea mental, intelectual y psicológica. Es una especie de “imagen” cargada de componentes subjetivos.
- A nivel social: se puede percibir como el resultado de un acuerdo entre personas que aportan y comparten diferentes perspectivas de la realidad, llegando a un punto común.

Percepción: *“alimenta los procesos mentales a partir de los cuales elaboramos conceptos.”* (Schlegel, 2000)

Percibimos el mundo no sólo de forma individual por medio de los sentidos, sino también a través de las interacciones con los demás, que nos ayudan a construir nuestra propia percepción del mundo.

12.2.3 ¿Por qué se habla de una doble dimensión?

Las personas nos encontramos inmersas en dos ámbitos, laboral y extra-laboral, que a pesar de que aparentemente parezcan muy diferentes, se encuentran interrelacionados constantemente. Una doble dimensión que hace que el coach tenga que hacer frente a una importante duda y es que, ¿el carácter de la persona viene determinado por su trabajo? o ¿Es su trabajo el que determina el carácter de la persona?

Por ello, trata de alinear las aspiraciones y la búsqueda personal de libertad individual, con imperativos empresariales relacionados con la creatividad, el trabajo en equipo y una misión global compartida.

12.2.4 Etapas de coaching

Etapa I

Se generará el contexto donde ambas partes conversarán para tratar de conocerse, formando un marco de confianza. En esta fase se encuentra el éxito del coaching.

Etapa II

Estudio de la situación en la que se encuentra el coachee: durante esta fase, se identificará el problema a tratar durante el proceso. De lo general como “quiero trabajar mi liderazgo”, hasta aspectos concretos y puntuales como “he tenido una fuerte discusión con mi jefe”. El coach deberá comprender lo que al coachee le preocupa, y lo que no es capaz de expresar. Asimismo, conocer su entorno y averiguar acerca del problema.

Una vez llevados a cabo estos pasos, el coach deberá hacer comprender al coachee que lo importante no es lo que pasa sino como interpreta él esa situación. Además, en muchas ocasiones se lleva a cabo una profundización en su vida e historia personal, siempre que el coachee se preste a ello y de su consentimiento.

Etapa III

Identificar los objetivos que el coachee desea alcanzar: lo que para él sería la situación ideal, donde no existiesen esas preocupaciones y problemas que le llevaron a recurrir al coaching.

Etapa IV

En esta fase se transformarán los problemas en metas declaradas, diseñando acciones efectivas, enfocando al coachee hacia los objetivos que pretende alcanzar a través de su compromiso.

Durante esta etapa, el coach enfocará su trabajo hacia el futuro, centrándose en el diseño, evaluación y puesta en marcha de diversas alternativas que resuelvan la situación del coachee, con el fin de lograr un resultado óptimo.

En función de los objetivos establecidos, el número de los mismos y su complejidad, puede ser recomendable que el coachee intervenga en el diseño de la forma de afrontarlos, estableciendo planes intermedios y/o desagregados.

Asimismo, el coach deberá tener en cuenta y comprender la dificultad que supone para el coachee implementar en su forma de actuar, comportamientos inusuales para él. Para facilitar tal acción, se llevará a cabo un role playing con la situación futura, con el fin de practicar, adentrándose en el contexto correspondiente y aplicando las técnicas aprendidas durante el proceso de coaching.

Etapa V

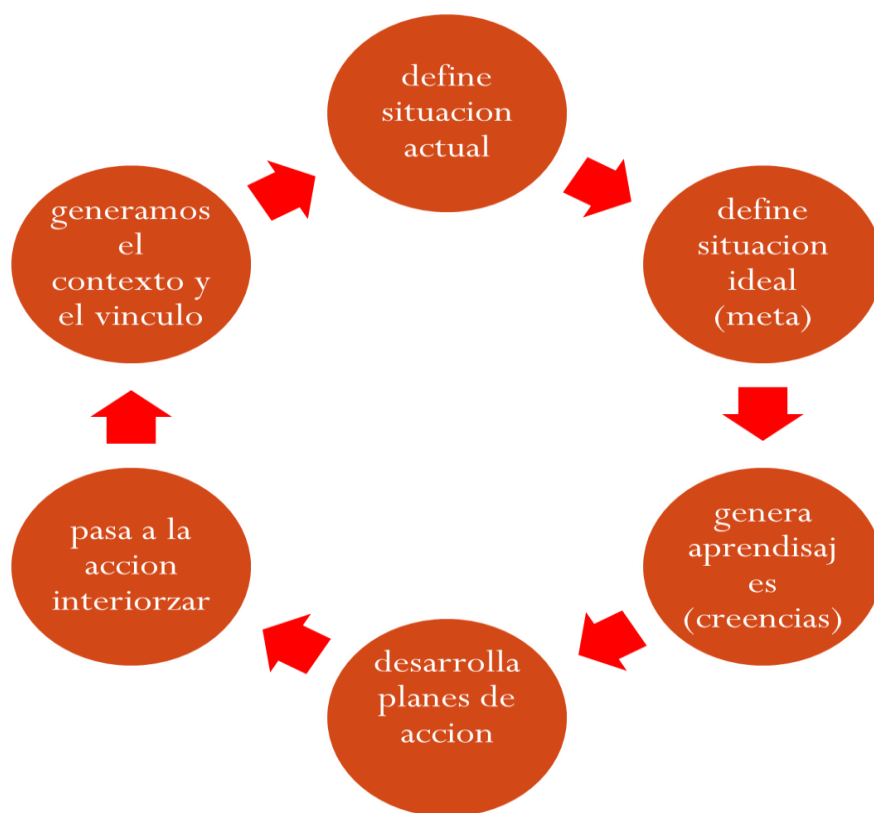
Nos encontramos en la última fase en la que se llevaran a cabo las reflexiones finales y se dará por concluido el proceso.

Tanto una parte como la otra, deben actuar respetándose mutuamente ya que una ausencia de respeto y compromiso podría suponer el fracaso de la técnica.

A lo largo de esta etapa se llevará a cabo un procesamiento exhaustivo y la puesta en marcha de todo lo aprendido a lo largo del proceso. En esta fase, es importante evaluar la satisfacción del individuo o individuos que han sido sometidos al proceso con respecto a los resultados obtenidos, así como el logro de los objetivos establecidos al principio del proceso y el modo de alcanzarlos.

El coach deberá diseñar un cuestionario de evaluación que será cumplimentado con el fin de medir la efectividad de la inversión realizada.

Esta evaluación o control, no sólo sirve de ayuda al coachee que tendrá que aprender a desenvolverse por sí mismo, sino que también el coach tomará conciencia de lo que se necesita a cada instante, desarrollar y mejorar sus recursos así como, a responsabilizarse de los resultados.



(Fernández, 2007)

Como hemos podido ver el proceso se limita a lo básico: la energía. Tanto en nuestra vida diaria, como en el ámbito laboral, podemos hacer cosas que nos aportan energía y otras que nos consumen la energía que tenemos. Por este motivo, el coaching es una técnica que ayudará a eliminar todas aquellas conductas que consumen la energía, así como a conseguir y llevar a cabo las que te la proporcionan. La energía no sólo aporta fuerza, también es fuente de vitalidad y el origen del éxito de quienes la poseen.

13 EFECTIVIDAD DEL COACHING EN LOS PROCESOS DE MEJORA DE GESTIÓN DE EMPRESAS

Un programa de coaching empresarial ayudará a determinar el origen del bajo rendimiento en la empresa.

Las causas más frecuentes que se han determinado a la hora de aplicar coaching son la falta de comunicación y coordinación, así como una ausencia total de motivación por parte de los empleados de la empresa.

El éxito o fracaso del coaching no se puede determinar únicamente por las opiniones de las personas, que en muchas ocasiones son imprecisas y un tanto subjetivas. Existen grandes análisis sobre el coaching profesional y en este caso los resultados son inequívocos. Un riguroso estudio llevado a cabo por varios catedráticos de la Universidad de Amsterdam, establece que: *“tiene efectos positivos significativos sobre el desempeño del trabajo, las habilidades de los trabajadores, el bienestar, la superación, la actitud de trabajo y la autorregulación personal para conseguir objetivos”*. (Theebooma, Beersmaa, & E.M, 2014).

Por consiguiente, teniendo en cuenta que, el coaching es una técnica que mueve 3 mil millones de dólares en todo el mundo, el éxito de su aplicación es una excelente noticia para una industria que no para de crecer.

13.1 Casos de éxito

A continuación se llevará a cabo un análisis de como empresas de gran prestigio a nivel nacional e internacional, han recurrido a las técnicas del coaching, para mejorar no sólo su imagen corporativa que en muchas ocasiones se ve afectada por unos motivos u otros, sino también, como gracias a este procedimiento se lleva a cabo una reinención profesional, que además de modificar el estilo de vida de los trabajadores de la organización, les ayuda a conocerse a ellos mismos para alcanzar sus aspiraciones.

13.1.1 Nestlé



Es una empresa que aplica el coaching como método de desarrollo profesional. En 2015 llevó a cabo 120 procesos de coaching sólo en España, y prevén que esa cifra se vea incrementada en un futuro, gracias a los resultados obtenidos. Llegando a conseguir a corto plazo, que estos procesos de “entrenamiento” formen parte de la actividad diaria de la empresa.

Los coach trataron de potenciar las habilidades de los trabajadores, sin detectar previamente las debilidades. De tal forma que, potenciando sus virtudes, se verían reducidas automáticamente las carencias.

A lo largo de estos procesos involucraron a 21 coaches y a 80 personas que necesitabas ser sometidas a ello. Estas últimas, hoy en día son claves para la organización. (Nestlé, 2015)

Nestlé aplica dos tipos de coaching:

1. Coaching ejecutivo: este tipo de coaching se aplica a la alta dirección de la empresa. Su trabajo de centra en ayudar a desarrollar las habilidades de la persona, tratando de “entrenar” su comunicación y su capacidad de liderazgo, así como mejorando todos los elementos que inciden directa o indirectamente en el desempeño de su trabajo.
2. Team coaching: este programa está dirigido a todos los trabajadores para ayudarles a coordinar y colaborar en su trabajo para lograr un fin común. Es decir, para todos aquellos que necesiten un “empujón” hacia el éxito.

Gracias a la implementación de estos programas, la alta dirección supo implantar grandes estrategias con resultados excelentes. Asimismo, los trabajadores aprendieron a sacar el máximo partido a sus virtudes, poniendo en práctica el lema “menos es más”, cada uno, comenzó a hacer lo que mejor sabía, y así se agilizó el proceso de producción de las fábricas.

13.1.2 Sage España



Sage España constituye otro claro ejemplo de buenos resultados gracias a la técnica del coaching. Se trata de una multinacional que se dedica al desarrollo de gestión empresarial por medio de soluciones software.

Bajo el lema, “Innovación como base de la transformación”, decidió aplicar programas de coaching con el fin de recuperar e incluso mejorar el rendimiento de sus empleados. Asimismo, esta técnica serviría también para mejorar la confianza interna de la empresa, sin la cual no se podría transmitir la confianza necesaria a los clientes.

El proyecto se denominó Inner Confidence, y tras finalizar el proceso, la empresa encuestó a sus trabajadores. Los resultados fueron excelentes, y es que el 80% de los empleados confiaban en sus líderes. (Zarate, 2015)

La presencia de la confianza dentro del ámbito laboral es clave, de hecho en este caso gracias a ello, su productividad aumentó considerablemente.

13.1.3 Mead Johnson



Mead Johnson es compañía de nutrición infantil norteamericana, además de un ejemplo evidente de como a través del coaching se lleva a cabo la transformación de una empresa.

Debido a una importante crisis económica y al descenso notable de la natalidad, se produjo una palpable caída de las ventas, lo que provocó que se tuviera que llevar a cabo una reestructuración de la plantilla. Una vez estudiado el estado de la empresa,

llegaron a la conclusión de que se debían someter a un proceso individual de coaching para tratar de mejorar la situación. Desde ese preciso instante las metas de desarrollo de imponen de manera individual. (Zarate, 2015)

El resultado del proceso no podría haber sido más efectivo. Los trabajadores comenzaron a participar activamente en los proyectos, de hecho en muchas ocasiones los proponían ellos mismo. El fin de todo es que los trabajadores se sintiesen parte de la empresa y no sólo mano de obra. Esto se tradujo en que, a pesar del descenso de la natalidad, las ventas de la compañía aumentaron de forma continua.

Resulta preciso destacar, que el coaching no se aplicó de manera excepcional a ese problema concreto, sino que forma parte del día a día de la empresa.

13.1.4 Turkish Airlines



Esta aerolínea de origen Turco, llevó a cabo diversos programas de coaching con el fin de que los empleados tomaran conciencia de equipo, aumentar la motivación de los mismos y así, esperaban obtener unos mayores beneficios no sólo a nivel económico sino también en el desempeño y comodidad de sus trabajadores en el puesto.

Los resultados comenzaron a percibirse casi al principio del proceso. Los trabajadores asistían felices a trabajar, y con ganas de enfrentarse a un nuevo día, donde todos se sentían una parte importante de la empresa.

Una vez llevados a cabo diferentes talleres de coaching, todos salieron ganando. Los beneficios de la compañía aumentaron considerablemente, y eso se percibió en la satisfacción de trabajadores y clientes. (Zarate, 2015)

13.1.5 Siemens



Esta empresa de origen Alemán, destinada a la comunicación y nuevas tecnologías, también ha caído rendida ante los beneficios del coaching.

La grave crisis económica en la que se encuentra sumido nuestro país, ha motivado a esta empresa de firma germana, a apostar por el coaching para superar este bache económico, en lugar de despedir a un gran número de trabajadores o reducir el salario de manera tajante.

Bajo el lema “Ganar- Ganar”, trata de inculcar a los trabajadores que si la empresa sale beneficiada, ellos también. Todo el cosa de todos. Motivando a los trabajadores, para que con su esfuerzo se alcance la perfección del trabajo.

Es necesario destacar que, no sólo han llevado a cabo programas de coaching internos, sino que también han enfocado algunos de ellos al cliente, tratándole como un socio más y que el también se sienta parte del equipo.

Debido a los maravillosos resultados que están obteniendo, les ha permitido anunciar que preveen aumentar su volumen de negocio en un 50% para el año 2018, llegando a facturar 2.000 millones de euros en 2017. (García, 2015)

13.1.6 Ikea



Con sede en Holanda y de origen Sueco, Ikea es una multinacional dedicada a la fabricación y venta de artículos del hogar.

El coaching juega un papel extremadamente importante dentro de la empresa. Se emplea como instrumento para mejorar el desempeño.

En este caso, el coach forma parte de la plantilla. Consta de 19 coaches internos que provienen de diversos departamentos y diferentes niveles jerárquicos. Estos coaches tienen una doble función, y es que a parte de sus funciones como trabajadores de la empresa, llevan a cabo sesiones de coaching.

Hay que destacar que gran parte de los programas de coaching que se realizan en esta empresa se llevan a cabo de manera online, lo que permite a los participantes de las sesiones seguirlos desde su ubicación sin necesidad de desplazarse.

Esta técnica que ya forma parte del día a día de la empresa, ha permitido que los trabajadores nunca dejen de estar motivados y el modo de llevar a cabo su trabajo sea inmejorable.

Por ello, utilizar el coaching como garantía de mantenimiento es todo un éxito.

13.1.7 Google



El buscador de Internet por excelencia. Sinónimo de innovación y renombre, también recurre al coaching como guía hacia su éxito.

Bajo la frase *“todo el mundo necesita un coach”*, Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google, establece que: *“en google tenemos la filosofía de que se aprende un 70% haciendo, un 20% aprendiendo de otros y un 10% a través de la formación”*. Esto se traduce a que dejan el mayor peso del trabajo a las habilidades personales. (Schmidt, 2010)

Por consiguiente, centrándose en los recursos humanos que poseen, utilizan la técnica del coaching para sacar el máximo partido de uno mismo. Inciden en la

importancia de desarrollar la creatividad, sin la cual alcanzar la ventaja competitiva es casi impensable.

Según establece la Directora de RR.HH Internacional de Google, el retorno de la inversión realizada en coaching es asombroso, gozando con el 97% de efectividad. (R. OLMO, 2010)

13.2 Casos de fracaso

Por otro lado, también cabe hacer mención a ciertas empresas que a pesar de haber tomado la iniciativa de llevar a cabo esta técnica, no pusieron de su parte para lograr ese deseado cambio. Y en este caso ya se sabe, sin actitud no hay progreso.

Hablamos de compañías como Nokia o Sega, que a pesar de querer recurrir a este sistema de mejora, el fracaso fue inminente. (Zarate, 2015)

13.2.1 Sega



Destaca en especial **Sega**, una de las mejores compañías de videojuegos de la historia que pasó de poseer más de la mitad del mercado de las videoconsolas a dejar de fabricarlas. Su principal problema radicó en que fue un proceso de coaching solicitado por el departamento de recursos humanos de la empresa pero sin el visto bueno de la dirección general. Por tanto, el coach se encontraba ante una empresa con grandes dificultades para avanzar por la negativa de la dirección general a someterse al proceso, además de que el resto de la plantilla lo consideraban un “jefe tóxico”.

A consecuencia de ello, la gente empezó a tomar conciencia de la toxicidad en la que estaban viviendo hasta tal punto de que en un año salió de la empresa todo el equipo, con el despido incluido del director general.

13.2.2 Nokia



Nokia, también es un claro ejemplo de inadaptación a las nuevas tecnologías. En este caso, el desinterés de sus miembros por participar en un proceso que probablemente hubiera sido la solución a todos sus problemas y la reticencia de la parte creativa por adaptarse al mercado, provocó que pasase de ser la compañía dominante en los años 90 a ser superada por Samsung y Apple, que en un reducido periodo de tiempo se han hecho con la mayor parte del mercado.

14 RELACIÓN ENTRE COACHING Y PRODUCTIVIDAD

Tras haber llevado a cabo el análisis anterior podemos establecer un nexo de unión entre coaching y productividad.

Una técnica aparentemente novedosa y compleja, que ha actuado como instrumento de desarrollo empresarial en numerosas empresas de la economía mundial, y se ha convertido en la que quizá sea la pieza perdida en la mayor parte de las organizaciones.

Es una herramienta que influye de manera activa en las emociones y sensaciones de los que se someten a ella. Logran hacerles ver que son una parte indispensable dentro de la organización. La relación entre el coach y el coachee llega a ser tan estrecha, que este llega a querer ir más allá. Es un feedback de aprendizaje para ambas partes, un tándem perfecto.

Las personas que participan que esta interesante técnica, se sorprenden al saber la cantidad de obstáculos que son capaces de superar tanto a nivel personal como profesional. Asimismo, nos hace ser conscientes de que la mayor limitación que nos ponemos a diario es mental, y que si pensamos en positivo y eliminamos esas barreras, es muy fácil superarse.

Cuando las personas saben que su trabajo es reconocido y se sienten parte importante de la empresa, comprometerse con ella es inevitable. Por ello, el coaching guía al coachee a estar motivado para su trabajo, repercutiendo positivamente en la productividad de la empresa.

Nos referimos a una empresa altamente productiva, *“aquella en que disfrutándose de un buen ambiente laboral, las personas mantienen crecientes resultados en su triple balance: económico, ambiental y social.”* (Cortázar, 2011)

Por este motivo, la técnica del coaching trata de hacer aflorar empresas económicamente rentables y productivas, socialmente saludables y ambientalmente respetuosas.

La productividad es un término de gran relevancia no sólo por su incidencia en la “salud” de las organizaciones sino también, por su influencia en aspectos de la vida personal y familiar. Está demostrado como hemos visto anteriormente, que un programa de coaching que incide en la mejora de la productividad personal ayuda a incrementar los resultados en el ámbito laboral. Se trata de determinar y transformar rutinas que son improductivas y trabajar por objetivos (no por tiempo). El coaching se centra en el modo en que gestionamos el tiempo implantando metas que motiven a desempeñar esa tarea. Ejercer el trabajo de forma ingeniosa aumenta la calidad de vida, lo que permite dedicar más tiempo a otras aspiraciones o retos personales.

15 CONCLUSIONES

Como principal conclusión, cabe destacar que se han alcanzado los objetivos planteados al inicio del trabajo.

El coaching, tal y como lo conocemos hoy en día, conforma una nueva forma de vida y superación. Resulta incuestionable la evolución y las diversas aplicaciones que posee en el mundo laboral.

Durante el proceso de coaching se trabaja activamente con los individuos, tratando de llegar hasta el lugar más recóndito de sus emociones y sentimientos. Es una técnica que puede estar disponible para todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa. Desde los altos directivos (quienes más reciben coaching), hasta personas clave que desean potenciar sus habilidades.

La figura del coach es esencial, su compleja postura y su carácter cordial y respetuoso, hacen de este proceso un compendio de nuevos modos de pensar, actuar y sentir que generan una gran satisfacción para todo el que se somete a él.

Como hemos visto, hoy en día son muchas las empresas a nivel internacional que contratan los servicios de un coach y los resultados de esta novedosa técnica son innegables. El coaching lleva consigo grandes progresos y una importante evolución empresarial. Sin embargo, es un método que requiere disciplina, pero sobre todo una disposición y actitud al cambio, que no todos están dispuestos a hacer frente.

En consecuencia, no se debe hablar del fracaso del coaching, sino de la ineptitud y falta de compromiso por parte de las personas que se someten a ello.

A pesar de que muchos autores conciben el coaching como un concepto un tanto abstracto, es posible afirmar como hemos visto a lo largo del trabajo, que las empresas que utilizan esta técnica además de aumentar su rendimiento, consiguen un retorno de la inversión del 70 por ciento.

En conclusión, nos es posible deducir que, este tipo de programas centrado en la potenciación de capacidades emocionales y profesionales, ha dejado de ser una moda para convertirse en pieza clave para muchas empresas de gran prestigio en el ámbito nacional e internacional. Muchas de estas empresas han pasado de utilizar la técnica de forma ocasional a formar parte de su vida diaria, empleándola de forma cíclica y constante.

Como bien dijo el gran Henry Ford:

“Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito.”

16 BIBLIOGRAFÍA

- Alonso García, M. A., Calles Doñate, A. M., & Gioya Rivero, P. (2010). *Coaching ejecutivo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Álvarez, F. (2011). Coaching: Del fracaso al éxito, la clave está en nosotros. Disponible en youtube.com
- Cortázar, J. E. (2011). *La cultura de las empresas altamente productivas. Un método práctico para vivir la cultura de la productividad*. Bogotá: Editorial Vigor Empresarial.
- Fernández, A. S. (2007). *Coaching sobre el terreno: desarrolle a sus colaboradores y beneficie a ambos*. La Coruña: Editorial Netbiblo.
- Gallwey, W. T. (2013). *El juego interior del tenis, 3ª Ed.* Málaga: Editorial Sirio.
- García, R. M. (2015). "Ser un país de servicios nos debilita". (J. R. País), Entrevistador
- Harvard Deusto Business School. (2015). *Retos Directivos: Liderazgo Empresarial*. Obtenido de Retos Directivos: Liderazgo Empresarial: <http://retos-directivos.eae.es/por-que-cada-vez-mas-ejecutivos-optan-por-programas-de-coaching-empresarial/>
- ICE. (2015). *Instituto de Coaching Empresarial*. Obtenido de <http://www.institutocoachingempresarial.com/index.php/k2-tags/el-proceso-de-coaching>
- ICF. (2009). *Internacional Coach Federation*. Disponible en <http://coachfederation.org/>
- J., W. (2004). *Coaching en acción*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Janeth, L. C. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN N°63*, 127-144.
- Launer, V. (2012) *Coaching: Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Nestlé 150 años, (2015) Localizado en: <http://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/desarrollo-profesional>
- R. Olmo, H. (2010). Mireia Vidal, responsable de RR.HH Internacional de Google: "En Google contratamos a los mejores, sin excepciones". *Capital Humano*, n° 249.
- Real Academia Española. (2000). *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en: <http://www.rae.es/>
- Schlegel, I. R. (2000). Procesos simbólicos y percepción cognitiva de control. *REVISTA ELECTRÓNICA DE PSICOLOGÍA Vol 4. N° 1*.

- Schmidt, E. (2010). Todo el mundo necesita un coach. (M. Bartiromo, Entrevistador). Alojado en youtube.com
- Theebooma, T., Beersmaa, B., & E.M, A. (2014). Coaching. *The Journal of Positive Psychology*.
- Whitemore, J. (2015). *"Coaching for Performance"*. 3ª Ed. Editorial Nicholas Brealey Publishing.
- Wolk, L. (2009). *Coaching: El arte de soplar las brasas*. 10ª Ed. Editorial Gran Aldea.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about. *Revista Work N° 24*, 325-328.
- Zarate, M. O. (2015). Casos reales de Coaching en las organizaciones. *Casos reales de Coaching en las organizaciones*. Madrid. Localizado en www.createch540.com

