



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Efectos de la implantación de técnicas de coaching en la productividad y resultados empresariales: un estudio de casos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ROCÍO CARMONA IGLESIAS

TUTORA: ALICIA MATEOS RONCO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción.....	6
1.1	Resumen.....	6
1.2	Objetivo y objetivos	7
1.3	Metodología	8
1.4	Estructura del trabajo	9
1.5	Asignaturas relacionadas	10
2.	Fundamentación teórica: el coaching.....	11
2.1	Antecedentes del <i>coaching</i>	11
2.1.1	Orígenes del término <i>coaching</i>	11
2.1.2	La influencia de la filosofía en el <i>coaching</i>	12
2.1.3	Concepto y naturaleza del <i>coaching</i>	18
2.2	Tipos de coaching.....	20
2.3	Asociaciones de coaching.....	22
2.4	Proceso de coaching	26
2.4.1	Partes implicadas	26
2.4.2	Principios y prácticas del coaching co-activo	29
2.4.3	La figura del coach en la actualidad.....	35
2.4.4	Fases de un proceso de coaching.....	40
2.4.5	La importancia de las preguntas	52
2.5	Beneficios del coaching	57
3.	El desarrollo profesional a través del coaching en las empresas	60
3.1	Coaching como metodología de desarrollo en las organizaciones: Fases del proceso en las organizaciones.....	60
3.2	Análisis del impacto de las acciones de coaching en el aprendizaje, en la productividad y en los resultados empresariales	67
3.2.1	La gestión mediante el coaching	68
3.2.2	Herramientas de evaluación del impacto del coaching.....	73
4.	Estudio de casos: análisis del impacto de coaching en los resultados empresariales	84

4.1	Rentabilidad del coaching: estudio exploratorio.....	85
4.2	Análisis contable de las empresas que utilizan coaching en la actualidad: estudio de casos.....	92
4.2.1	Análisis económico-financiero de los casos de estudio	101
5.	Complemento al estudio de casos: entrevistas.....	117
5.1	Entrevista Vicente Calatayud: coach certificado por ADESCO	117
5.2	Entrevista a Alejandro Sánchez: coachee en un programa de coaching en su empresa	122
6.	Conclusiones	126
	BIBLIOGRAFÍA	131
	ANEXOS	134
	Anexo I. Proceso a seguir para obtener la certificación de coach por ICF	134
	Anexo II. Requisitos para obtener el certificado como coach por ADESCO	136
	Anexo III. Requisitos para obtener el certificado como coach por AECOP	140
	Anexo IV: Formación ofrecida por la ECC con certificación.....	142
	Anexo V: Los estándares del código ético de la ICF.....	144
	Anexo VI: Información de la metodología seguida para elaborar el estudio global de coaching 2012 de la ICF.....	148
	Anexo VII: Información de la metodología seguida para elaborar el estudio global de coaching 2013 de la ICF.....	149
	Anexo VIII: Información sobre los estudios sobre la recuperación en las empresas de la inversión en coaching. Pyramid Resource Group, Manchester Inc.....	151
	Anexo IX: Carta de presentación y cuestionario I	153
	Anexo X: Carta de presentación y cuestionario II.....	154
	Anexo XI: Información contable obtenida de las cuentas anuales de las empresa para elaborar el análisis económico-financiero	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Fases del modelo GROW	38
Figura II. Metodología seguida por los coaches para la definición adecuada de objetivos	39
Figura III. Relación entre creencia, pensamiento, emoción y actitud.....	44
Figura IV: Herramientas utilizadas en mi programa de coaching personal como coachee	47
Figura V: Preguntas a realizar por el coach en cada fase del modelo GROW.....	52
Figura V: proceso seguido en un programa de coaching ejecutivo.	61
Figura VI. La gestión mediante el coaching.....	65
Figura VII: resultados del coaching que se pueden analizar a través del análisis económico financiero	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I : Clasificación de las empresas por sector.....	81
Gráfico II : Número de trabajadores de las empresas	82
Gráfico III : Porcentaje de conocimiento del coaching por las empresas	83
Gráfico IV: Porcentaje de empresas que han implantado coaching.....	83
Gráfico IX: resultados a la pregunta sobre la comunicación	90
Gráfico V: Año de implantación de los programas de coaching	84
Gráfico VI: Rentabilidad del coaching	85
Gráfico VII: Resultados a la pregunta sobre el rendimiento.....	89
Gráfico VIII: Resultados a la pregunta sobre la motivación.....	89
Gráfico X: Resultados a la pregunta sobre el clima de la organización	90
Gráfico XI: Resultados a la pregunta sobre la atención al cliente	91
Gráfico XII: Resultados a la pregunta sobre la adaptación al cambio	91
Gráfico XIII: Resultados a la pregunta sobre el aprendizaje y desarrollo potencial	92
Gráfico XIV: Resultados a la pregunta sobre la utilidad del programa de coaching	92
Gráfico XV: Resultados a la pregunta sobre el incremento de los beneficios por las acciones de coaching...	93
Gráfico XVI: Resultados a la pregunta sobre el motivo de la implantación de los programas.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: N° de coaches certificados por ASESOCO y su tasa de crecimiento (2013- 2016)	34
Tabla II: Numero de coaches por regiones en 2011.	35
Tabla III: Ingresos totales por regiones en 2011.....	36
Tabla IV: Resultados comunes, recogida de información y herramientas para medir el impacto del coaching en los resultados.....	72
Tabla V: Desglose del indicador: mejorar los resultados del negocio	73
Tabla VI: Objetivos medibles e interaccionados elegidos	74
Tabla VII: Resultados de los tres indicadores y los objetivos después del programa de coaching.....	76
Tabla VIII: Indicadores para medir la eficacia del coaching	78
Tabla IX: Empresas a las que se les envió el cuestionario	81
Tabla X: Muestra de empresas para formar parte del estudio de casos	86
Tabla XI: Relación de las variables cualitativas con las preguntas del cuestionario	87
Tabla XII: Relación de las variables cuantitativas con las preguntas del cuestionario.....	88
Tabla XIII: Ratios para analizar el impacto del coaching a través del análisis económico-financiero.....	95
Tabla XIV: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa KMPG	98
Tabla XV: Resultados de las respuestas al cuestionario por KPMG sobre las variables cuantitativas.....	101
Tabla XVI: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa JT International.....	103

Estudio de la implantación de técnicas de coaching en la productividad y resultados empresariales: un estudio de casos.

Tabla XVII: Resultados de las respuestas al cuestionario por JT International sobre las variables cuantitativas	105
Tabla XVIII: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa Lyreco	106
Tabla XIX: Resultados de las respuestas al cuestionario por Lyreco sobre las variables cuantitativas.....	108

1. Introducción

1.1 Resumen

El término “*coaching*” cada vez toma más relevancia en nuestra sociedad y en el mundo empresarial. Por esa razón, a través de esta investigación se pretende explicar en primer lugar, a través del marco teórico sus orígenes, su concepto y variantes, la regulación de esta nueva profesión y las fases que se deben seguir en un programa de coaching para implantarlo de forma correcta.

Sin embargo, el foco de esta investigación está en entender y exponer cómo puede impactar un programa de coaching en la productividad y en los resultados empresariales de las organizaciones y cuáles son los beneficios que puede aportar a las personas tanto a nivel personal como profesional. Para ello, se utilizarán diferentes herramientas de investigación, como son las entrevistas a personas especializadas en coaching, encuestas a directivos y un método de investigación científico: el estudio de casos.

1.2 Objetivo y objetivos

El objeto principal de esta investigación es analizar cómo influye en las organizaciones la introducción de técnicas de coaching para la consecución de los objetivos empresariales. Sin embargo, de él se desglosan diferentes objetivos específicos que permitirán realizar una investigación más completa:

- Investigar sobre la evolución de la profesión de coach, desde sus orígenes a la actualidad.
- Tener un mayor conocimiento sobre los principios y las prácticas del coaching.
- Entender cuáles son las fases precisas que deben seguirse en un programa de coaching.
- Analizar cuáles son los beneficios que el coaching puede aportar a las entidades que los apliquen y cuáles son las limitaciones de estos programas.
- Investigar sobre el conocimiento y demanda de este servicio por las empresas.
- Analizar la rentabilidad del coaching en empresas que lo hayan implantado
- Examinar el impacto de los programas de coaching en la productividad empresarial

1.3 Metodología

El primer paso que se ha llevado a cabo en esta investigación ha sido obtener la información necesaria para poder desarrollar la fundamentación teórica del coaching, mediante la realización de una revisión bibliográfica en profundidad. ~~acentuando al~~ En particular se han seguido los trabajos del autor John Whitmore por ser considerado el "*padre del coaching*" habiendo presentado al mundo la metodología que se sigue actualmente en los programas de coaching: (Whitmore, 2016). Por otro lado, también se referencia el autor Enrique Jurado por ser especialista en el mundo del coaching y actualmente dirigir la academia D'arte, una empresa líder en *coaching*: (Jurado, 2015) y todo ello se complementa con la asistencia de la autora de este trabajo a las jornadas de coaching, inteligencia emocional y PNL celebradas en Madrid el 9 y 10 de abril de 2016. Y, por último, la fuente (Alonso et al., 2008) cuyos autores son profesores de psicología del trabajo de la Universidad Complutense de Madrid.

En segundo lugar, para realizar el análisis del impacto del coaching en la productividad y en los resultados empresariales se ha utilizado la metodología del estudio de casos, un método de investigación científico que permite analizar diferentes casos-estudio (empresas) y extrapolar resultados para obtener conclusiones. Sin embargo, antes, ha sido necesario utilizar otra herramienta: las encuestas. A través de ellas se ha obtenido un conocimiento real de empresas que utilizan coaching y el año de implantación, testimonios necesarios para abordar el estudio de casos.

La efectividad del estudio de casos reside en el análisis de las magnitudes contables relevantes para el estudio, ya que permitirá evaluar si existen diferencias en los estados contables por la incorporación de las técnicas de coaching, insistiendo particularmente en el estudio de la productividad de dichas empresas.

Para concluirlo, se han desarrollado dos entrevistas personales cuya finalidad ha sido principalmente lograr unas conclusiones más relevantes y completas del estudio.

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo se compone de cuatro bloques principales. El primer bloque trata la fundamentación teórica del coaching, partiendo de sus antecedentes, explicando su concepto y variantes, la regulación, principios y prácticas de esta profesión y las asociaciones que existen centradas en esta materia, y, por último, los beneficios que puede aportar la práctica del coaching.

El segundo trata el desarrollo profesional a través el coaching poniendo, por tanto, el foco en las organizaciones, en la gestión mediante estas prácticas, y exponiendo diferentes herramientas cualitativas y cuantitativas para medir el impacto del coaching.

El tercer bloque se centra en los casos de estudio, analizando el impacto de las acciones de coaching en las empresas seleccionadas a través de ratios contables, valorando si existen diferencias notables por la implantación de los programas y se completa con respuestas a cuestionarios realizados a los directivos de recursos humanos de estas organizaciones respecto a las variables objeto de estudio.

El cuarto aborda un complemento al estudio de casos, basado en dos entrevistas, la primera a Vicente Calatayud, coach certificado por ASESCO, y la segunda a Alejandro Sánchez, quien recibió sesiones de coaching en su empresa.

Por último, se finaliza con las conclusiones de la investigación.

1.5 Asignaturas relacionadas

Las asignaturas relacionadas con esta investigación han sido principalmente tres:

- **Análisis y consolidación contable.** En el estudio de casos se han aplicado conocimientos adquiridos en esta asignatura: el análisis económico-financiero de las empresas.
- **Dirección de Recursos Humanos:** los conocimientos adquiridos a través de esta asignatura han sido necesarios para desarrollar el capítulo que trata el desarrollo profesional a través del coaching, ya que, para ello, debe comprenderse cómo funciona el departamento de recursos humanos en las organizaciones: la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos, el análisis de puestos y de competencias y la evaluación y gestión del rendimiento.
- **Investigación comercial:** Se han aplicado conocimientos de esta asignatura para poder diseñar y realizar las encuestas de manera adecuada: mensaje de presentación, elaboración de las preguntas, valoración de la representatividad de la muestra seleccionada.
- **Estrategia y diseño de la organización.** Los conocimientos adquiridos sobre la organización de las empresas, la misión, visión y los valores son necesarios para comprender el papel del departamento de recursos humanos en los planes estratégicos y para comprender en qué medida estos pueden afectar a las personas de la organización.

2. Fundamentación teórica: el coaching

2.1 Antecedentes del coaching

2.1.1 Orígenes del término coaching

Inicialmente, antes de hablar de los antecedentes del coaching y de profundizar en la explicación de este tipo de formación en los capítulos siguientes, es necesario incidir en la raíz del término “coach” para entender su denominación y explicar también el término “coachee”.

Filológicamente, el término “coach” viene de carruaje haciendo referencia a medio de transporte. La historia comenzó en el siglo XV, cuando empezó a hacerse popular la ciudad de Kocs, situada en Hungría. Kocs, era una parada obligada en todos los viajes entre las capitales de Viena y Pest. Así empezó a hablarse de “kokcsi zenker” traducido como “carruaje de Kocs” y considerado como un símbolo de excelencia por ser el carruaje que pasaba por la parada de Kocs. De esta manera, el término kocki pasó al alemán como kutsche, y al español como coche.

Por tanto, la palabra “coach” deriva de “coche”, ya que este cumple la función de transportar a las personas de un lugar a otro. Y de igual forma, lo hace el proceso de coaching; traslada al coachee de su situación actual a donde éste quiere llegar tras un profundo proceso de cambio. (Alonso et al., 2008)

En conclusión, la razón por la que se asignó el término “coach” a la persona que facilita la formación es porque como será mostrado en los siguientes capítulos, un programa de coaching comienza por establecer el objetivo que tiene el cliente y partiendo de la situación actual el coach con sus herramientas profesionales le guía para que este desarrolle su potencial al máximo y llegue a la meta fijada, es decir, al estado en el que desea estar.

Por tanto, un “coach” es la persona que se encarga de dirigir los programas de coaching y de guiar al cliente en el camino de desarrollo de su potencial, para que consiga llegar al estado deseado. De igual forma, se debe hacer también referencia al término “*coachee*” que es la persona que recibe las sesiones de coaching puesto que esta palabra será utilizada en muchas ocasiones a lo largo del estudio presente.

2.1.2 La influencia de la filosofía en el *coaching*

Influencia de Sócrates

El primer antecedente del coaching es la Mayéutica Socrática. Esta técnica consiste en realizar cuestiones a la persona, debatir la respuesta dada e iniciar un proceso de descubrimiento del propio conocimiento permitiendo a la persona buscar y alcanzar el conocimiento a través del diálogo.

Las técnicas de coaching se ven influenciadas por la Mayéutica Socrática. En primer lugar, por la forma en la que Sócrates enseñaba a sus alumnos a través de la realización de preguntas. La práctica del coaching está basada, de la misma forma, en la elaboración de cuestiones con el objetivo de que los *coaches* tomen conciencia y encuentren la respuesta en su interior. A través de ellas, los *coachees* siendo conscientes revelan tanto sus fortalezas, como sus debilidades y sólo a través de este autoconocimiento, que sería el punto de partida, pueden pasar a la acción para conseguir sus objetivos, es decir, donde quieren llegar.

Se considera, por tanto, que una de las influencias de Sócrates es que en el proceso de aprendizaje lo más importante no es el enseñar sino el aprender, y este surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el profesor sino en el alumno. En este caso, del *coachee*.

Para entender mejor la influencia de Sócrates en el coaching se va a exponer un diálogo que pone de manifiesto el método socrático y la influencia de este en la figura del coach:

“Los que se acercan hasta mí semejan de primera intención que son unos completos ignorantes, aunque luego todos ellos, una vez que nuestro trato es más asiduo, y que por consiguiente la divinidad es más favorable, progresan con maravilla facilidad, tanto a su vista como a la de los demás. Resulta evidente, sin embargo, que nada han aprendido de mí, y que, por el contrario, encuentran y alumbran en sí mismos esos numerosos y hermosos pensamientos”¹

Por otro lado, Sócrates, utilizaba la ironía para demostrar a la persona que aquello que creía conocer se sustentaba en sus prejuicios y que las personas necesitaban conocerse a sí mismas para poder avanzar. De la misma forma, en el proceso de coaching, el coach cuestiona todas las creencias del *coachee*. La razón de esto es debido a que durante los años las personas adquirimos prejuicios sobre nosotros mismos y a raíz de ello, creencias que pueden limitarnos, pudiendo llegar a pensar que no somos buenos en alguna actividad.

Por esa razón, el coach debe ayudar al *coachee* a analizar esas creencias y encontrar sus incapacidades y sus fortalezas reales, sólo de esta forma, podrá trabajar sus debilidades y maximizar sus puntos fuertes llegando a la consecución de sus objetivos.

Influencia de Platón

Desde la perspectiva platónica, la educación tiene lugar a través del diálogo constructivo que busca ayudar al alumno a encontrarlo por sí mismo.

La influencia en el coaching bajo este principio es que el coaching entiende la educación como formadora del carácter. El trabajo del coach es ser catalizador del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de sus clientes. Se basan en que a través del conocimiento de uno mismo las personas pueden acceder a un desempeño extraordinario.

¹ Diálogo Tateeto de Platón, puesto en boca de Sócrates

El coaching, por tanto, no busca aportar sabiduría o ciencia, sino impulsar la que reside en cada uno de nosotros. En el coaching es imprescindible el auto-conomiento, puesto que a lo largo de los años los seres humanos como se ha comentado anteriormente, van acumulando una serie de creencias que limitan el desarrollo y además detrás de cada creencia las personas suelen encontrar algo positivo, como pueden ser sentimientos como la pereza y por esa razón no indagan en dichas creencias por sí mismos.

Por tanto, si una persona quiere conseguir un objetivo, es importante que se conozca realmente y dejar a un lado esa “voz juiciosa”.

Influencia de Aristóteles

A pesar de ser contrarias las filosofías de Aristóteles y Platón, el coaching consigue integrar ideas de ambos autores. La influencia de Aristóteles se basa en su principio de que “*el hombre puede ser lo que dese*”.

La teoría de este autor diferenciaba entre dos naturalezas, la primera naturaleza entendida como el ser “*lo que nos viene dado*” y la segunda naturaleza que se centra en “*lo que debemos ser*”, que trata la perfección como persona.

Traducido al lenguaje del coaching, podría decirse que “*el ser*” es nuestro punto de partida, y el “*deber ser*” es donde queremos llegar, habiendo entre estos puntos un camino por recorrer, el cambio que nos llevarán a ser mejores de lo que somos.

Finalmente, Aristóteles, expuso que la forma para llegar al estado deseado es a través de la acción (el hábito), algo que es imprescindible en una sesión de coaching, ya que esta no tendrá sentido sin la confección de un plan de acción que aproxime al *coachee* a su meta.

Influencia de la Psicología Humanista

La psicología humanista nace por la fusión de la filosofía existencialista y el método fenomenológico, y esta ha influenciado a la metodología del coaching principalmente desde su enfoque existencialista y el enfoque transpersonal.

El enfoque existencialista de la psicología humanista parte de la base de que cada hombre es único y diferente a los demás, y su terapia se basa en dos supuestos:

- El ser humano tiene la capacidad de comprenderse a sí mismo y de solucionar sus problemas
- La capacidad de comprenderse del ser humano y de solucionar sus problemas requiere un contexto de relaciones humanas positivas.

El eje central del coaching es la existencia individual puesto que éste parte también de la base del autoconocimiento, todos los seres humanos tenemos la capacidad de tomar conciencia de nosotros mismos para recapacitar y pensar cuál es nuestro propósito real, qué es lo que queremos conseguir, y cómo podemos resolver nuestros problemas para sentirnos bien. Por ello, en el coaching es imprescindible esta reflexión interna y la toma de conciencia tanto interna como del entorno.

En cuanto al enfoque transpersonal procedente de una corriente psicológica más optimista tuvo sus orígenes con el estudio del comportamiento de Abraham Maslow.

Maslow, en lugar de estudiar a las personas que tenían problemas, estudió a las personas maduras, completas y con éxito, siendo su conclusión que todos los seres humanos podíamos ser así. En el ámbito empresarial, se conoce a Maslow por la pirámide de las necesidades humanas. En esta, existen 6 grandes bloques:

- Las necesidades fisiológicas, que están son necesidades como el alimento y el agua, en el ámbito empresarial sería el salario.
- Las necesidades de seguridad, como podría ser actualmente la vivienda.
- Las necesidades de amor y pertenencia, sentirse parte de una comunidad.
- La necesidad de reconocimiento y estima, basada en la búsqueda del ser humano en ser valorado por los demás, que es la que en el trabajo podría satisfacerse por el prestigio de pertenecer a un determinado puesto.
- La autoestima, la persona ya no es dependiente de la evaluación y aceptación de los demás, tiene la capacidad de creer en sí mismo.
- Autorrealización, basada en el entendimiento de sus valores y del propósito de su vida.

Como será explicado más adelante, dependiendo del bloque en el que se encuentre la persona, en el trabajo tendrá una mayor o menor motivación y así lo será, por tanto, su rendimiento. La psicología humanista puede verse claramente en la práctica del coaching puesto que este se enfoca también en conceptos análogos como son la conciencia, la libertad, la voluntad, la autorrealización y la liberación de potencial.

Influencias del Entrenamiento deportivo

La influencia del entrenamiento deportivo es encontrada en Timothy Galway (1974), quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada “*The Inner Game*” (El juego interior). Esta metodología se puede definir en las propias palabras del autor:

“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué esté sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del juego exterior”, “El enemigo somos nosotros mismos”

Timothy Gallwey, entrenaba a jugadores de tenis únicamente, y su introducción al coaching la explica por un hecho particular. En uno de los entrenamientos, uno de sus alumnos estaba jugando perfectamente sin ayuda de su entrenador, y Timothy se preguntó:

¿Cómo puede ser que lo esté haciendo tan bien si ni siquiera le he dado órdenes acerca de las técnicas? Antes de que aprendiese sólo tenía que haberle dado órdenes. Si todos lo hiciesen, acabará la enseñanza del tenis. Entonces, decidió preguntarle a su alumno:

¿Cómo has conseguido jugar tan bien sin que te dé explicaciones? ¿En qué piensas?

A lo que el alumno respondió:

No estoy pensando en nada, sólo estoy disfrutando²

² Experiencia contada en las Jornadas de Coaching en Madrid, abril 2016

Desde entonces, Timothy ya no entrena a sus alumnos de la misma manera, ahora utiliza técnicas de coaching, porque se dio cuenta, por un lado, de la importancia de abandonar el “juicio interior” cuando se está aprendiendo, esa voz que te dice “*lo puedes hacer mejor, esperan más de ti*”. Timothy, a través de las preguntas basadas en los principios del coaching hace que sus alumnos eliminen ese juicio interior. Un ejemplo de esto podría ser realizar preguntas acerca de la trayectoria de la pelota, o de la visión de las líneas blancas de la pelota, realmente, no importa si el deportista ve las líneas blancas, pero de esa forma, se centran en las líneas y distraen a esa “voz interior” que está continuamente juzgando.

Por otro lado, como será visto más adelante con un mayor detalle, un estilo de liderazgo autoritario hace que el sentido de la responsabilidad del alumno sea menor, por esa razón, en lugar de dar órdenes sobre cómo deben golpear, les hace preguntas, para que ellos mismos tomen conciencia y sean los únicos responsables de los resultados.

En la actualidad, Timothy no es sólo entrenador deportivo. A raíz de este descubrimiento, ha introducido el concepto “*The inner game*” en empresas que buscan técnicas para manejar el entorno cambiante en el que nos encontramos a través de conferencias, seminarios y consultoría, siendo algunas de las empresas más conocidas que solicitan sus servicios IBM, Coca-Cola y Apple.

La influencia de Timothy se popularizó por John Whitmore, socio de “*The inner game*” en Inglaterra y una persona que ha hecho coaching por todo el mundo, ya que este autor menciona como fuente principal de su estilo de coaching a Timothy Gallwey.

Por último, merece la pena subrayar que Timothy se enfoca básicamente en tres metas: ayudar a las personas que componen las empresas a aprender y a pensar por sí mismos, ayudar a los directivos a hacer coaching y a crear organizaciones que aprenden.

2.1.3 Concepto y naturaleza del *coaching*

El concepto de coaching abarca muchas definiciones, entre ellas la expone Enrique Jurado (2015): “El coaching es el arte de identificar y gestionar cambios que podemos hacer para alcanzar las metas que deseamos”.

Otra más específica para el coaching de empresas podría ser la que emitió el *Executive Coaching Forum* (2004):

“El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coaching ejecutivo y *coachee* (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado”

Sin embargo, todas las definiciones posibles tienen algo en común: El coaching es un nuevo proceso de aprendizaje confidencial, guiado, estructurado y consciente en el que el coach realiza preguntas al *coachee* para que este tome conciencia y pueda conocerse a sí mismo respecto a un ámbito siendo el objetivo de este proceso que el *coachee* libere su potencial al máximo minimizando sus debilidades y llegue a la consecución de sus objetivos.

Es necesario incidir en que el coaching nace por la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y como respuesta a las necesidades profesionales en las que nos encontramos. Haciendo referencia al coaching en el mundo empresarial, el incremento de la competitividad de los mercados obliga a las empresas a gestionar los cambios con una mayor rapidez, a satisfacer a los clientes que son cada vez más exigentes y diferentes a la vez.

Estas nuevas técnicas ayudan a las organizaciones que apuestan por el desarrollo a optimizar sus resultados, delegando responsabilidad en los empleados y consiguiendo así una mayor satisfacción personal y un mayor rendimiento.

Por otro lado, una vez expuesto el concepto de coaching, es importante diferenciar la figura del coach de la figura la de un psicólogo. En el presente estudio sobre el coaching, ha sido observado que las personas que no tienen conocimiento sobre lo que es un proceso de coaching lo suelen confundir con la figura de un psicólogo.

Como se ha expuesto en capítulos anteriores, una de las influencias de la metodología del coaching es la psicología humanista, y por esa razón, puede llevar a confusión. Sin embargo, el coaching no es una terapia, este no va dirigido a personas que sufren o que tienen problemas, sino a personas que necesitan aprender nuevos conocimientos o desarrollar nuevas habilidades para la consecución de su objetivo. Una persona que necesita terapia no podrá ser nunca candidato de iniciar un proceso de coaching, debería superar antes sus problemas con un especialista ya que un coach no está cualificado para tratar patologías.

Por esa razón, serán mencionadas a continuación algunas de las diferencias existentes entre la psicología y la metodología del coaching.

- Los psicólogos, estudian la mente en profundidad y por esa razón, en las terapias se utiliza el *porqué* de las cosas centrándose en el problema, sin embargo, en las sesiones de coaching se centra en el *para qué*, puesto que lo más importante es la claridad del objetivo para poder encontrar las herramientas ayudarán al *coachee* gestionar mejor los cambios y conseguir su meta.
- La relación entre el *coach* y *coachee*. La relación que hay entre los sujetos en un proceso de coaching es de igualdad. El cliente es el protagonista y el coach su acompañante, sin embargo, en psicología hay una clara diferencia entre experto que ayuda a la persona a saber qué le ocurre y por qué y el cliente.
- El coaching trabaja desde el punto de partida (la realidad del presente) a donde queremos llegar (futuro), y en terapia se suele buscar en el pasado la razón de un comportamiento.
- Los procesos de coaching son procesos medidos en el tiempo con un inicio y un fin anticipado que pone los límites para conseguir las metas del cliente.

2.2 Tipos de coaching

Aunque el análisis esté centrado en el coaching más utilizado en las empresas, como es el coaching ejecutivo o empresarial, es necesario exponer los diferentes tipos de coaching, puesto que en las empresas dependiendo de sus necesidades contratará un tipo de coaching u otro.

Los principales tipos de coaching son:

- **Coaching personal:** Se centra en objetivos personales del cliente. Los objetivos pueden ser muy variados como puede ser adelgazar, dejar de fumar, ponerse en forma, terminar una carrera, etc.
- **Coaching ejecutivo:** Se centra en objetivos como podrían ser: el aumento del rendimiento de los empleados, mejorar técnicas en el trabajo o conseguir ser más flexibles para adaptarse a una cultura nueva o a los cambios del entorno. En definitiva, siempre está orientado a su relación con el trabajo.
- **Coaching de equipos:** Este tipo de coaching nace en parte, por la capacidad tan demandada por las empresas de saber trabajar en equipo. En muchas organizaciones, los equipos no funcionan adecuadamente y la práctica del coaching puede ayudar a crear un entorno seguro para el grupo, a mejorar los resultados, aumentar la motivación, la creatividad o la innovación, a optimizar el trabajo, a mejorar las relaciones del grupo y a conseguir una mayor claridad de las responsabilidades.
- **Coaching empresarial u organizacional:** Se trata de un coaching basado en objetivos a largo plazo, se trabajan aspectos más generales relacionados con la misión de la organización, como puede ser un cambio cultural, una reestructuración organizativa, mejora del clima laboral o el crecimiento empresarial.

- **Coaching deportivo:** En el coaching deportivo se busca mejorar el desempeño del deportista a través de mejorar la conciencia sobre las técnicas, y de la eliminación de juicios limitativos, se trabajan también las emociones antes de una competición centrándose en la reducción del estrés y una mayor confianza en sí mismo o una mayor motivación.

2.3 Asociaciones de coaching

Antes de pasar a la explicación de las figuras intervinientes en un proceso de coaching, es importante exponer que para realizar las labores como coach es necesario un certificado que autentique que la persona tiene los conocimientos necesarios para ejercer dicha profesión.

Para la obtención del certificado de coach existen diferentes asociaciones de coaching en España, las cuales también tienen convenios con diferentes universidades también que ofrecen Masters para la formación de coach profesionales.

Dependiendo del tipo de certificado que un coach quiera adquirir ya sea por el tipo de coaching que quiere ejercer o si desea operar a nivel mundial o nacional, se formará a través de una u otra asociación de coaching

Existen numerosas asociaciones de coaching, por esa razón destacaremos las más importantes en la actualidad:

- **ICF (Federación Internacional de Coaches):** es el recurso más importante del mundo para *coaches* profesionales y personales, así como la fuente de referencia para quienes buscan un coach. Los certificados concedidos por la ICF tienen validez a nivel mundial y para conseguirlos los *coaches* tienen que cumplir unos requisitos mínimos. **(Ver Anexo I)**

La ICF es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el coaching profesional y personal, con más de 25.000 miembros en más de 120 países. Los objetivos básicos de ICF son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional. Se creó para liderar el progreso global de la profesión del coaching trabajando en torno a los siguientes objetivos:

- ✓ *Aumentar el valor y el beneficio de la participación en ICF.*
- ✓ *Definir los niveles de referencia para los coaches profesionales, en la teoría y en la práctica.*
- ✓ *Ser considerada la fuente más creíble y fiable de información para los socios, la profesión y el público.*
- ✓ *Conseguir que los coaches con certificación de ICF sean los preferidos por las organizaciones y el público en general.*

- **ASESCO** es la asociación española de coaching. Los certificados que concede esta asociación tienen validez nacional y para que sean concedidos deben cumplirse también ciertos requisitos de formación y experiencia (**Ver Anexo II**).

Esta organización, fue creada con los siguientes fines:

- ✓ *Divulgación de la actividad de Coaching*
- ✓ *Organizar Jornadas, Charlas, Conferencias, y cuantas actividades se crea conveniente con objeto de dar a conocer al público en general el alcance de ésta práctica.*
- ✓ *Publicitar en los soportes y medios que se crea conveniente, los nombres y datos identificativos de las personas, que, a juicio de la Asociación, hayan realizado una formación suficiente como para poder actuar profesionalmente como coaches.*
- ✓ *Publicar libros, ensayos, videos, artículos de prensa y cualquier otro soporte audiovisual que ayude a la comprensión y divulgación de la Actividad de Coaching.*
- ✓ *Establecer lazos de unión con otras Asociaciones semejantes nacionales e internacionales, de dentro y fuera de España prestando especial atención a las asociaciones europeas y latinoamericanas. En su caso, plantearse formar parte de una federación o Asociación Europea de Coaching que comparta y defienda los mismos fines.*
- ✓ *Actuar como Representación Institucional de los Asociados en su actividad profesional.*
- ✓ *Crear los medios adecuados para la difusión de experiencias y herramientas entre los Asociados o personas que practiquen coaching.*

- **AECOP (Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring)**: Es la única asociación española que se dedica de forma exclusiva y especializada al Coaching Ejecutivo y Organizativo, es decir, el que se realiza en el ámbito profesional, empresarial y organizativo. En el ámbito profesional, disponen de procesos de certificación que garantizan la profesionalidad y experiencia de sus *coaches* certificados. Dependiendo del certificado que el coach quiera adquirir deberá cumplir también con unos requisitos mínimos y seguir una serie de pasos. (**Ver Anexo III**). En el formativo, garantizan la excelencia de los programas de formación destinados a cualificar a futuros *coaches* en el ámbito Ejecutivo-Organizativo.

AECOP tiene una clara vocación internacional y es la referencia del Coaching Ejecutivo-Organizativo en Iberoamérica, por su vinculación e impulso a la Federación Iberoamericana de Coaching Ejecutivo (FIACE). Su objeto social es la promoción y divulgación en el territorio nacional de la filosofía, herramientas y técnicas del coaching ejecutivo-organizativo y mentoring profesional en las organizaciones. Sus principales objetivos son:

- ✓ Definir, promover y defender la práctica profesional del coaching ejecutivo profesionales.*
- ✓ Establecer y fomentar los mejores estándares en el ejercicio profesional del Coaching*
- ✓ Ejecutivo-Organizativo y el Mentoring para garantizar la integridad profesional de los coaches certificados.*
- ✓ Desarrollar procedimientos y metodologías orientadas a apoyar y promover la práctica profesional, incorporando nuevas tendencias y procurando la formación y actualización continuas, con autonomía y apego a nuestra realidad sociocultural y empresarial.*
- ✓ Integrar las asociaciones miembros de la federación y facilitar, promover y potenciar la relación e intercambio entre todos los asociados a nivel nacional.*
- ✓ Crear, mantener y potenciar las relaciones de la asociación con otras asociaciones profesionales y empresariales, instituciones y entes gubernamentales, tanto de ámbito nacional como internacional*
- ✓ Apoyar la profesionalización y actualización de nuestros asociados en materia de conocimientos, tecnología y recursos.*

Por último, se considera importante nombrar también a **la EEC (Escuela Europea de Coaching)** ya que junto con las universidades que tienen convenio con las asociaciones expuestas con anterioridad, la ECC es un importante recurso para las personas que quieren formarse como coaches en España puesto sus programas están homologados y reconocidos como ACTP (*Accredited Coach Training Program*) por la *International Coach Federation (ICF)*.

Por tanto, la persona que inicia la formación recibe la titulación de *Executive Coach* por la EEC y una certificación como participante de un *Accredited Coach Training Program* que le permite acceder a las acreditaciones profesionales de ICF, ACC (*Associate Certified Coach*) y PCC (*Professional Certified Coach*).

En la actualidad, desarrollan su actividad en España, Italia, Portugal, México, Argentina, Chile y Venezuela y han formado a más de 15.000 profesionales del coaching en todo el mundo y trabajado con más de 300 empresas.

Los programas certificados que ofrecen son de coaching ejecutivo (**Ver anexo IV**), puesto que la misión de esta fundación es comprometerse con el desarrollo de las personas en las organizaciones e impulsar la transformación de la sociedad ayudando a los líderes a conseguir los mejores resultados.

2.4 Proceso de coaching

2.4.1 Partes implicadas

En el proceso de coaching intervienen dos sujetos principales: el coach y el *coachee*. Sin embargo, cuando esta metodología de aprendizaje es implantada en una empresa es necesaria la implicación en el proceso de la dirección general y de los mandos de la empresa.

- **La dirección general.** Es necesario su apoyo para que se implemente la práctica del coaching en una organización, incluso la mejor forma de introducir este nuevo método de desarrollo personal y que los empleados se comprometan con el cambio es predicar con el ejemplo, es decir, que la dirección general también sean sujetos activos del coaching.

Cada vez son más los gerentes que se forman en coaching para ser mejores líderes en lugar de seguir el estilo tradicional autocrático. El estilo directivo tradicional, se basa en dar órdenes, sin dar al empleado la libertad de elegir, lo que provoca un bajo rendimiento por la falta de responsabilidad y no generará los beneficios de la motivación interna. En la metodología del coaching esto no ocurre, ya que uno de los principios básicos que veremos más adelante para conseguir los objetivos es la responsabilidad propia.

Cuando un jefe hace coaching a sus empleados en lugar de dar órdenes, el subordinado no asumirá las órdenes por obligación, sino que, a través de las preguntas del jefe, este será consciente de la complejidad de la tarea y de las acciones que debe llevar a cabo para conseguir el objetivo, de esta forma asumirá la responsabilidad, que lleva consigo la motivación interna. Está claro que en situaciones en el que el tiempo es el factor predominante, los directivos no podrán realizar coaching a sus empleados en las tareas, tendrán que limitarse al estilo tradicional, ya que, aunque el coaching aporte muchos beneficios es un proceso lento. No obstante, en situaciones en las que la calidad del resultado es importante o en las que es imprescindible un aprendizaje máximo, el coaching hará que se obtengan mejores resultados, en el primer caso, por la responsabilidad personal, y en el segundo hará que se optimice tanto el aprendizaje como la retención de los conocimientos adquiridos.

- **Compañeros y mandos de la empresa**

El apoyo de los compañeros y de los mandos de la empresa también es imprescindible. Cuando un empleado se somete a un proceso de coaching, las evaluaciones de las personas que trabajan con él (Conocida como evaluación 360° en los métodos de evaluación de la Dirección de Recursos Humanos) pueden ayudar a la persona a mejorar sus fortalezas y a trabajar sus debilidades.

Además, durante el proceso de coaching la comunicación, la retroalimentación constructiva y la confianza de su jefe inmediato le ayudarán a mejorar el rendimiento y desarrollar al máximo su potencial.

- **La figura del *coach***

Después de la formación como coach este debe cumplir con una serie de habilidades, actitudes y competencias. La función principal del coach es guiar y servir de espejo al *coachee*. Para ello, a través de su formación como coach, debe haber realizado un trabajo de autoconocimiento e inteligencia emocional para poder gestionar sus emociones.

El coach debe facilitar al *coachee* el desarrollo ayudándole a descubrir sus puntos fuertes y las oportunidades de mejora, tener empatía y saber escuchar activamente, debe centrarse en la zona de excelencia del *coachee* y en la solución y además transmitir confianza y credibilidad.

De esta forma, habilitará a otros para el logro de los objetivos, muchas veces, colectivos, ya que en muchas ocasiones las metas que suponen avances profesionales tienen resultados en otras áreas de la organización.

- **La figura del *coachee***

Es la persona que recibe las técnicas de coaching y a quien van dirigidas las acciones de mejora. Es importante resaltar que no todas las personas pueden someterse a un proceso de coaching. Para que se produzcan los beneficios generados por su práctica y dé lugar a resultados extraordinarios es imprescindible que el *coachee* cumpla con diferentes requisitos. Estos requisitos a su vez, se desprenden de cinco principios básicos: **la intención, la atención, la conciencia, la auto creencia, y la responsabilidad.**

En primer lugar, el *coachee* tiene que tener **la intención** de cambiar y para ello tiene que tener un objetivo propio. Si este no existe, no habrá un sin compromiso firme y proactivo del *coachee* y, por tanto, no existirá garantía de éxito puesto que este no asumirá la responsabilidad de sus actos.

Por lo anteriormente comentado, es muy importante que en la incorporación de estas prácticas en una empresa se explique de forma clara a los empleados esta propuesta clarificando los objetivos que persigue la organización. Un proceso de coaching no se puede implantar a los empleados de forma obligada, sino ellos mismo deben decidir si quieren aprovechar esta oportunidad de desarrollo.

De acuerdo con Alonso et al., (2008) algunos de los errores o reacciones defensivas de los *coachees* son:

- **No comprometerse:** Suele pasar cuando los empleados no entienden la razón del coaching, lo perciben como un castigo y no confían en los motivos de su jefe. Si existe el compromiso que existe es sólo por complacer al jefe, y no existe un deseo verdadero de crecer y desarrollarse uno mismo, es mejor no participar en un proceso de coaching.
- **Expectativas irreales:** Un coaching exitoso no implica una promoción.
- **Tener una actitud defensiva:** En lugar de aceptar sus debilidades negar la percepción de esta realidad tendiendo a culpar a los demás de sus resultados.
- **Desempeñar una función pasiva:** “les avergüenza ser el que está en desarrollo”. Suele pasar cuando aceptan la formación para satisfacer al jefe.
- **No arriesgar:** para no reconocer los verdaderos problemas.

En segundo lugar, es importante **la atención**. No sirve de nada tener un objetivo, si no se centra el foco en este objetivo. Por esa razón, una vez el *coachee* sepa cuál es su intención para iniciar el proceso de coaching, debe poner toda su atención en el objetivo, de esta forma, todas sus acciones se realizarán en línea a la meta que quiere conseguir.

Por otro lado, el *coachee* **debe tomar conciencia**, es decir, debe **ser consciente de sus fortalezas y de sus debilidades**. Tomando conciencia podrán entender mejor sus pensamientos, emociones y acciones. Para ello, con la ayuda del coach realizarán ejercicios de autoconocimiento sobre sus valores y competencias actuales.

Otro principio básico es la **auto creencia**. De nada sirve querer cambiar, sino confían en que el cambio es posible. Por esa razón el coach se centrará siempre en la zona de excelencia del *coachee*, en su potencial, de esa forma será más fácil conseguir que éste no pierda la confianza en sí mismo.

A la vez, el coach a través de sus preguntas, cuestionará todas sus creencias y de esta forma, el *coachee* podrá analizarlas sin miedo con el fin de suprimir todas aquellas que limitan su desarrollo. Para ello, es necesario que tenga también una mente abierta para entender su realidad, en qué momento se encuentra de su carrera profesional y de su vida.

Por último, **la responsabilidad** también es clave para poder participar en un proceso de coaching. Supone aceptar la necesidad de realizar cambios y modificar hábitos, no teniendo miedo a cambiar su perspectiva, a actuar de forma diferente y asumiendo a su vez toda la responsabilidad de sus pensamientos y acciones. Por esa razón, es imprescindible también que el *coachee se comprometa con el cambio y que desee cambiar*. Si se somete a un proceso de cambio obligado por la dirección, no asumirá responsabilidad.

2.4.2 Principios y prácticas del coaching co-activo

El principio básico del coaching es la existencia individual, es decir, parte de la base de que cada persona es única y especial, valorándose la identidad de la persona y centrándose en el cliente, nunca en el objetivo; los clientes son los que deciden qué dirección tomar y el plan de acción de cada sesión, y el coaching se enmarca dentro de los factores motivadores del ser humano: la auto superación y la autorrealización.

Es necesario exponer que un coach nunca le dirá al *coachee* lo que tiene o lo que debe hacer, ya que esto no iría acorde con los principios del coaching, donde el cliente es quien aprende y quien toma sus propias decisiones, puesto que la libertad del ser humano es uno de los principios del *coaching*, ya que al generar en él la libertad de elección las responsabilidades de sus acciones recaen sobre él y si quiere conseguir sus objetivos esto le hará actuar.

En capítulos anteriores hemos nombrado algunas de las competencias que tiene que tener un coach para poder ejercer su labor de forma correcta. En este capítulo, nos centraremos en las herramientas y competencias imprescindibles que debe poseer un coach y en cómo utilizarlas para llevar a la práctica un proceso de coaching satisfactorio.

Antes de exponer las competencias que debe tener el coach, es necesario hacer hincapié en que la profesión de coach no tiene una regulación específica, pero existe el llamado “*código deontológico*” que recoge la ética de esta profesión. **(Ver anexo V)**

La ICF, como se ha expuesto con anterioridad, es el recurso más importante del mundo para *coaches* profesionales y personales. Por esa razón, esta asociación recoge un código ético diseñado para proporcionar el marco de referencia apropiado, la responsabilidad y las normas de conducta vinculantes para todos los miembros de la ICF.

A su vez, la ICF recoge once competencias básicas que debe tener un coach para realizar adecuadamente su trabajo, estas están organizadas en cuatro categorías³:

La primera categoría se refiere **al establecimiento de cimientos**, y en ella se recogen dos competencias básicas:

- *Adherirse al código deontológico y estándares profesionales: Hace referencia a la capacidad del coach a comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.*
- *Establecer el acuerdo de coaching: Teniendo la habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching*

La segunda hace referencia a la **creación conjunta de la relación**:

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

³ Competencias clave del coaching disponible en:
<http://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>

La tercera categoría, hace referencia a la importancia de las competencias de **comunicación** en el proceso de coaching:

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

Y la última categoría se centra en las habilidades básicas para **facilitar el aprendizaje y los resultados:**

- **Crear consciencia para facilitar el aprendizaje y los resultados.** *Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.*
- **Planificar y Establecer Metas** - *Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo*
- **Diseñar acciones.** *Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.*
- **Gestionar progreso y responsabilidad:** *Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.⁴*

Por otro lado, **la Asociación Mundial de Coaching Ejecutivo**, recoge las competencias básicas en una estructura jerárquica:

En cada una de las tres áreas de la jerarquía se cogen las competencias que debe tener el coach:

⁴ Competencias clave del coaching, disponible en:
<http://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>

1. Área de autogestión, conocimiento de uno mismo y auto-dominio:

*Esta área recoge en primer lugar, las categorías de autoconocimiento, **autopercepción y conocimiento de sí mismo**. Para ello, el coach debe tener las **competencias** necesarias para acceder fácilmente a los propios pensamientos y sentimientos y ser conscientes de cómo afectan a la conducta.*

A su vez, deberá tener la capacidad de reconocer las propias fortalezas y la necesidad de desarrollo.

Para ello, debe haber desarrollado competencias que le permitan una percepción real de los propios puntos fuertes y de las necesidades de desarrollo, el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, mostrar responsabilidad para el aprendizaje continuo y el autodesarrollo. Así como creer en sí mismo, confiar en su propio valor y en sus capacidades.

*En segundo lugar, **el autodomínio** hace referencia a saber manejar los pensamientos, sentimientos y comportamientos para conseguir éxito en la carrera profesional y en la organización.*

*Para ello debe haber desarrollado **competencias** como: la autorregulación; manejando sus reacciones y emociones de forma constructiva, la integridad, la responsabilidad; asumiendo su propia responsabilidad y la de sus actos, la capacidad de adaptación y flexibilidad en el manejo del cambio, la búsqueda de la excelencia para sí mismo persiguiendo con confianza objetivos desafiantes y altos estándares, la Iniciativa; llevando a cabo acciones de forma independiente para cambiar la dirección de los acontecimientos, la creatividad e innovación; estar abierto a nuevas ideas y ser capaz de generar alternativas para ver y definir problemas.*

2. Área de habilidades básicas y fundamentales del coaching:

Esta área se divide a su vez en cinco categorías:

*La primera categoría hace referencia a **crear los reglamentos del coaching ejecutivo**.*

Para ello el coach debe haber adquirido las competencias de realizar su trabajo con normas éticas y recomendaciones profesionales y saber acordar un contrato claro y efectivo para la relación de coaching.

*La segunda categoría trata el **desarrollo de la relación del coaching**. Las competencias básicas de esta categoría son la base de la confianza y el respeto, y el establecimiento de la relación adecuadamente.*

*La tercera, se refiere a la **comprensión del cliente**, para ello el coach debe tener competencias basadas sobretodo en la comunicación: preguntar de forma eficaz, comunicar de forma clara y facilitar un profundo conocimiento*

*La cuarta, se basa en la facilitación de la **transformación personal** teniendo competencias para promover la acción, centrarse en los objetivos y determinar el fin del proceso del coaching.*

Por último, la quinta categoría se refiere al **desarrollo profesional**, el coach debe saber mantener y enriquecer las habilidades profesionales.

3. Área de habilidades de coaching ejecutivo y liderazgo

La primera categoría de la habilidad de coaching ejecutivo y liderazgo es el **alineamiento**. Esta recoge las siguientes **competencias** que debe tener el coach: Conocer el negocio y contar con una base fuerte de conocimientos y competencias empresariales, tener alta capacidad de razonamiento y la alineación de las iniciativas del coaching con la empresa.

La segunda categoría se refiere al **conocimiento de liderazgo y credibilidad**. El coach debe tener competencias para actuar como un modelo fuerte e influyente y tener un profundo conocimiento del área directiva y del desarrollo del liderazgo.

La tercera hace referencia al **coach como líder y desarrollador del propio negocio**. Para ello debe tener competencias para la creación y gestión de redes de contactos empresariales, poder colaborar con otros coaches, y haber conseguido desarrollarse en capacidad de negocio

La última categoría recogida en esta área se refiere a **la evaluación del coachee**. Para ello es imprescindible que el coach tenga la habilidad de evaluar tanto los beneficios individuales como los organizacionales del coaching ejecutivo

Como complemento a estas dos fuentes, consideradas las más importantes para el presente estudio, se mostrará a continuación un resumen de las competencias clave que el coach debería de tener en las sesiones para que el proceso sea satisfactorio, y se obtengan resultados extraordinarios.

- Es necesario saber establecer buen clima con el cliente a través de una relación de **confianza**. Sólo de esa forma el cliente expondrá todo lo que siente sin miedo.
- **Ser empático**. La empatía es participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona. Es imprescindible para poder comprender la realidad del *coachee*, el porqué de sus pensamientos, emociones y acciones.
- El coach debe ser a su vez, **auténtico, sincero y honesto**, debe dejar a un lado los juicios y valoraciones que puedan limitar el desarrollo del *coachee* y manifestar respeto hacia su forma de ser y su forma de aprender, brindándole un respaldo para conseguir nuevas conductas que le puedan llevar el éxito. Siendo honesto, además, el *coachee* podrá expresar sus propias experiencias y hacer de guía.

- **Saber dar retroalimentación.** Es necesario que la retroalimentación sea específica, basada en un hecho, comportamiento o esfuerzo concreto. En momentos de debilidad, es necesario que el coach sepa dar una retroalimentación adecuada resaltando las competencias que ha demostrado el *coachee* durante las sesiones, o a lo largo de su vida en situaciones similares.
- **Escuchar activamente.** Es sin duda la herramienta más importante en el proceso de coaching como hemos visto anteriormente. Para ello, debe utilizar herramientas que demuestren la escucha activa como mantener el contacto visual, tener una postura correcta, verificar que ha comprendido de forma adecuada a través de la reformulación, aceptar sus sentimientos, saber la diferencia de los tonos de voz...
- **Formulación de preguntas.** Es imprescindible para que el *coachee* tome conciencia y profundice en sus pensamientos y emociones haciéndose responsable de estos, y a su vez demuestra la escucha activa del coach. Más adelante nos centraremos en la importancia de estas.
- **Saber crear consciencia.** Se consigue a través de las preguntas correctas que le hagan reflexionar e indagar para comprenderse mejor así mismo, conocer el porqué de sus pensamientos, sus creencias, emociones y acciones, generando a su vez responsabilidad. De esta forma el cliente podrá identificar mejor sus puntos fuertes y débiles, sentirá la responsabilidad de sus acciones y podrá cambiar hábitos si es necesario.
- **Prestar atención a las pautas y dar espacio.** Es importante darle al *coachee* el tiempo suficiente para pensar sus respuestas y que el sitio donde estén teniendo la conversación esté perfectamente acondicionado. El silencio a veces es necesario para que florezca la verdad.
- **Guiar al *coachee* en su plan de acción.** El coach nunca podrá decirle al *coachee* lo que debe hacer, puesto que eliminaría toda la responsabilidad que se ha generado a través de la generación de consciencia. Pero si pueden desarrollar ideas conjuntamente, ayudar al cliente a enfocarse o a buscar soluciones alternativas, asegurarse de que el plan de acción es acorde con las metas y animarle a aceptar desafíos.

2.4.3 La figura del coach en la actualidad

Una vez entendida cuál es la figura del coach y cómo está regulada esta profesión es interesante exponer cuál está siendo la evolución de esta labor en los últimos años.

Como se ha mencionado con anterioridad, la ICF es la mayor organización de *coaches* profesionales a nivel mundial y en la actualidad cuenta con más de 25.000 *coaches* repartidos en 123 países.

Según un estudio global de coaching encargado por la ICF y realizado por PwC en 2012 con el fin de obtener una imagen actualizada de la profesión, se extrajeron las siguientes conclusiones (**Ver Anexo VI**):

- ✓ Los *coaches* profesionales no están distribuidos uniformemente en todo el mundo. Se encuentran altamente concentrados en las regiones de altos ingresos de Norteamérica, Europa Occidental y Oceanía (principalmente Australia y Nueva Zelanda).
- ✓ La profesión parece estar creciendo, con un estimado de 47.500 *coaches* profesionales en el mundo en 2012, de los cuales ejercían el 87%, generando cerca de 2.000 millones USD en ingresos/rentas anuales.
- ✓ Los *coaches* en 2012 tenían expectativas para los siguientes 12 meses hacia una mayor demanda (clientes y sesiones) que generaría crecimiento en ingresos anuales y las rentas anuales derivadas del coaching.
- ✓ El número de socios de la ICF aumentó desde unos 11.000 en 2006 hasta casi 19.000 a finales de 2011.

Otro estudio realizado por ICF en 2013 en colaboración con PwC sobre el coaching en las empresas y a partir de una encuesta a responsables de recursos humanos y la participación de un panel de 24 expertos expuso las siguientes conclusiones (**Ver anexo VII**):

- ✓ Los máximos niveles de la organización son los principales receptores de los procesos de *coaching* en las organizaciones, aunque también se está aplicando en empleados con alto potencial, gerentes de nivel medio y departamentos comerciales.
- ✓ Las razones aducidas para contratar estos procesos son sobre todo situaciones de adaptación o preparación para nuevos cometidos muy específicos.
- ✓ Para elegir un coach externo, las organizaciones siguen destacando la importancia de su reputación profesional que se concreta en recomendaciones; la experiencia del coach, principalmente para niveles muy altos; la química entre el coach y el *coachee* y las credenciales y acreditación.
- ✓ El coaching fue mencionado como particularmente eficaz debido a su naturaleza flexible y adaptativa al *coachee* y de hecho casi todas las organizaciones coinciden en ello.
- ✓ La mayoría de las organizaciones no realizan ningún tipo de medición y son una minoría las que cuentan con un proceso formal para medirlo utilizando herramientas tales como *feedback* de 360 grados y encuestas a empleados.

Por otro lado, se considera necesario hacer referencia también a la situación en la que se encuentra esta profesión en España. Para estimar la evolución de esta profesión, ha sido necesario realizar también un estudio del crecimiento del número de *coaches* asociados a las principales asociaciones de coaching, por la escasez de datos disponibles de otros estudios relevantes.

Según la encuesta de mercado de Coaching Ejecutivo en España (2012) las acreditaciones obtenidas como coach de los encuestados son en su mayor parte otorgadas por AECOP, seguido de ICF, ASESCO y sólo un 21% por otras vías.

ICF España comenzó en 2004, contando en 2008 con alrededor de 300 miembros adheridos a la asociación y existen en la actualidad más de 700 miembros afiliados.

Por otro lado, el número de coaches asociados en la ASESCO también ha ido evolucionando.

Para realizar el estudio se han dividido en las tres categorías de coach certificados:

- **Coach profesional senior certificados (CSC):** Son profesionales del Coaching que independientemente del sector o área profesional del coaching en la que ejerzan su actividad como *coaches*, ya sea a nivel personal, empresarial, profesional, deportivo o comercial, cuentan con una antigüedad y experiencia acreditada en ASESICO de un mínimo de 4 años.
- **Coach profesionales certificados (CPC):** son aquellas personas que han finalizado y aprobado su formación como Coach con un programa formativo en coaching certificado por ASESICO o que acceden por currículum libre y han demostrado ante la Asociación su experiencia profesional en el coaching.
- **Coach asociado certificado (CAC):** aquellas personas que han superado y aprobado su formación como Coach en una escuela o centro formativo en coaching con un programa formativo certificado reconocido y acreditado por ASESICO y han decidido unirse a la asociación.

Tabla I. N° de coaches certificados por ASESICO y su tasa de crecimiento (2013- 2016)

Año	N° de coaches Profesionales Senior	N° de coaches profesionales certificados	N° de coaches asociados certificados	Total
2013	27	150	66	243
2014	27	171	140	338
2015	27	194	206	427
2016	27	202	252	481
Tasa de crecimiento	0%	35%	282%	98%

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Los datos se han obtenido del listado de coaches asociados actuales de cada categoría que están disponibles en la página web de ASESICO. En este listado aparece el año de ingreso de cada coach.

- ✓ El crecimiento del número de ***coaches* profesionales senior con certificación** ha sido nulo puesto que desde 2013 hasta la actualidad no se han concedido certificados de esta categoría por la ASESICO, por tanto, la tasa de crecimiento de esta categoría es del 0%.

- ✓ El crecimiento del número de coaches **profesionales certificados** ha sido de un 35% de 2013 a la actualidad. Pasando de 150 coaches en 2013 a 202 en 2016.
- ✓ El crecimiento del número **de coaches asociados certificados** ha sido de un 282% de 2013 al momento actual, pasando de 66 coaches en 2013 a 252 en 2016.
- ✓ **El número total de coach certificados por ASESCO**, pasa de 243 coaches en 2013 a 481 asociados en el momento actual. Suponiendo esto un incremento del 98%.

En cuanto a los coaches con certificación de AECOP son actualmente 410 personas las que tienen dicha certificación⁵. Sin embargo, en su página web en el apartado de actualidad y retos se recoge lo siguiente “*En cuanto a los asociados, AECOP ha experimentado un gran crecimiento a nivel profesional en los últimos años y vamos a seguir creciendo. De hecho, la tendencia es a acercarnos a los 1.000 socios en los próximos años y que el porcentaje de coaches certificados también se incremente sustancialmente. Este crecimiento y expectativa de futuro se basan, fundamentalmente, en las importantes mejoras que la asociación lleva haciendo a nivel organizativo*”.

Además, en 2012 se realizó también una encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España⁶ publicada por ICF Mundo, AECOP y otros organismos importantes, donde se preveía un crecimiento de esta profesión, siendo en 2011 el número de coaches ejecutivos activos según las conclusiones del estudio de 280. Por tanto, se podría concluir también que el número de asociados a AECOP crecerá también en los siguientes años, al igual que en las demás asociaciones de coaching más importantes en España.

En cuanto a la situación de España respecto al resto de países los datos se han obtenido a través de estudios realizados por ICF y AECOP.

En primer lugar, el estudio global de coaching de la ICF (2012) nombrado con anterioridad, recoge también el número de coaches por región mundial:

⁵ Los datos se han obtenido a través del listado de *coaches* disponible en: <http://aecop.net/coaches-certificados/>

⁶ La información contenida en la encuesta es propiedad del equipo de proyecto firmante. Se permite su reproducción, completa o parcial, con la condición de realizar la mención siguiente: “EMCE’12. Autores: Jaime Bacás y Jorge Salinas”.

Tabla II: N° de coaches por regiones en 2011.

	Número	%
Norteamérica	15.800	33,2
Latinoamérica y el Caribe	2.600	5,4
Europa Occidental	17.800	37,5
Europa del Este	3.500	7,4
Oriente Medio y África	2.100	4,3
Asia	3.300	7,0
Oceanía	2.400	5,1
Global	47.500	100

Fuente: International Coach Federation⁷

De acuerdo con los datos obtenidos a través de este estudio, la mayor parte de los coaches profesionales están concentrados en las regiones de Norteamérica y Europa Occidental, representando un 70,2% del total.

Tabla III: Ingresos totales por regiones en 2011.

	Millones USD	%
Norteamérica	707	35,7
Latinoamérica y el Caribe	73	3,7
Europa Occidental	828	41,8
Europa del Este	69	3,5
Oriente Medio y África	68	3,5
Asia	95	4,8
Oceanía	139	7,0
Global	1.979	100

Fuente: International Coach Federation⁸

*Nota: Los ingresos totales de actividades de coaching se obtuvieron multiplicando el número regional de coaches activos por el promedio de los ingresos anuales de actividades de coaching.

⁷ Disponible en <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012>

⁸ Disponible en <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012>

En cuanto a los ingresos, como es de esperar, ocurre lo mismo, la mayor parte de ingresos procedentes de esta profesión se recoge en Norteamérica y Europa Occidental.

Poniendo énfasis en la situación de España, la Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo (2012) comentada con anterioridad midió también dónde se desarrolla habitualmente la profesión de coach en España, siendo la primera ciudad Madrid (un 50% de la muestra), seguida de Cataluña y el País Vasco. Por otro lado, otro dato relevante recogido en este estudio, es la facturación promedia de un coach en España, siendo en 2009 de 24.123€ al año, en 2011 de 26.700 y la previsión para 2012 recogida en este estudio era de 32.214€.

Jurado (2015) también expone que, aunque en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia es donde se ha visto un desarrollo más fuerte, en los países europeos, entre ellos España, está siendo una disciplina en pleno desarrollo.

Por tanto, a pesar de la escasez de información actual sobre el desarrollo de la profesión y aunque los datos obtenidos no son demasiado recientes se podría decir que el coaching está en fase de crecimiento, como parece revelar el incremento del número de coaches en los últimos años.

2.4.4 Fases de un proceso de coaching

En capítulos anteriores, se ha explicado la importancia que tiene en un proceso de coaching que el *coachee* tome conciencia y asuma su responsabilidad personal, así como las competencias que debe tener un coach para generar estos estados en el *coachee*.

Este epígrafe se va a centrar en los pasos que se deben seguir para que un proceso de coaching tenga éxito y se llegue a la meta que se persigue. En esta sección se expondrá la base de cualquier programa de coaching y las etapas que se siguen independientemente del tipo de coaching. Más adelante, en los siguientes capítulos, nos centraremos más en la metodología seguida para el desarrollo personal a través del coaching en el mundo empresarial.

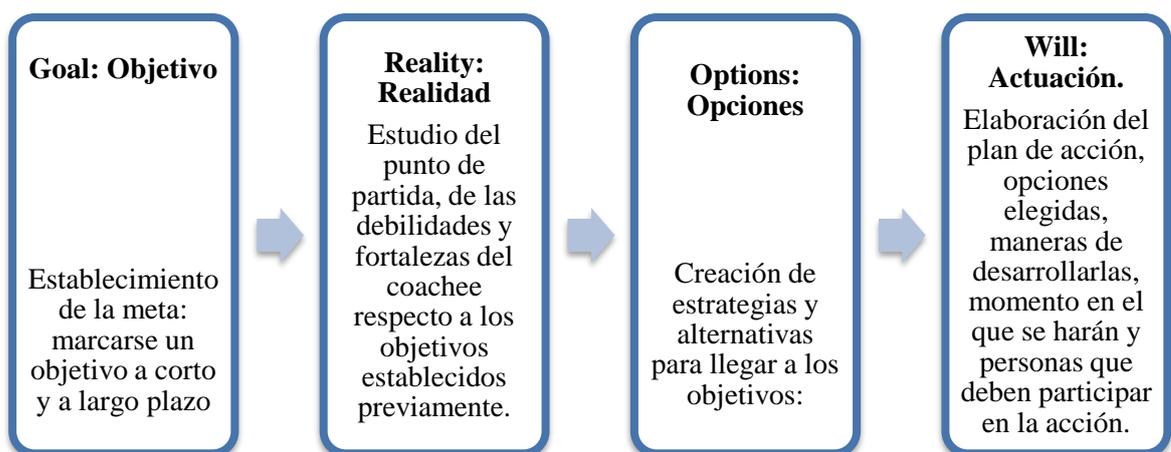
El proceso de coaching, tiene su base en el modelo “*GROW*”, cuya traducción es crecer.

Este modelo, fue creado por Graham Alexander en los años 80 y adaptado por John Whitmore en la actualidad. Siguiendo las fases de este modelo de la forma adecuada, el coach podrá ayudar a la persona que recibe las sesiones de coaching a encontrar su propio camino a seguir durante el cambio, consiguiendo desarrollar al máximo su potencial.

Antes de su explicación, se considera imprescindible resaltar que en ausencia de la responsabilidad personal del *coachee* y de la habilidad de formular preguntas efectivas por parte del coach para generar estos estados de conciencia y responsabilidad, esta secuencia carecerá de valor. “*Cuando lo deseo, rindo más, que cuando es una obligación. El deseo es mío, el deber es de lo demás. La motivación interna es una cuestión de elección*” (Whitmore, 2016).

Pasando a la explicación del modelo *GROW*, este modelo está compuesto por cuatro etapas secuenciales, siendo la primera el establecimiento de la meta, seguida del estudio de la realidad (punto de partida), del análisis de las opciones o alternativas que dispone el *coachee* para llegar a la meta partiendo de esta situación actual y, por último, de la confección del plan de acción que le permitirá conseguir lo que se ha propuesto en el inicio de la sesión.

Figura I. Fases del modelo GROW



Fuente: Elaboración propia

La primera fase se basa en el establecimiento de la meta, es decir, el propósito por el cual la persona inicia el proceso de coaching. Es muy importante que en el programa de coaching la meta esté bien definida ya de que de ella derivarán los objetivos y las acciones que llevará a cabo el *coachee*.

La meta en las organizaciones, podría ser crear nuevas competencias por un cambio en la estrategia de la organización o simplemente abordar un problema como la baja productividad o mejorar el ambiente laboral. Una vez clara la meta que se persigue, se pasaría a definir los objetivos a corto y a largo plazo que nos permitirán llegar a ella.

Existen dos tipos de objetivos **los objetivos asociados al fin y los objetivos ligados al rendimiento**. (Whitmore, 2016)

Los objetivos **asociados al fin**, están relacionados con la meta, y no siempre están bajo control de la persona que está recibiendo la formación de coaching, por ejemplo, un objetivo de este tipo podría ser convertirse en líder del mercado o ser la empresa más productiva del sector. Por tanto, son objetivos que no dependen únicamente del potencial de la persona, el equipo o la organización, sino también del entorno.

Sin embargo, los objetivos **ligados al rendimiento** son aquellos que identifican el nivel de rendimiento que uno considera necesario para lograr el objetivo asociado al fin. Estos sí dependen de los *coachees*, y además permiten evaluar si estos han progresado respecto a los objetivos. Un ejemplo podría ser que el propósito por el que se inicia el proceso, es decir, **la meta u objetivo asociado al fin**, sea conseguir que la producción de la empresa sea de una calidad mayor que la de la competencia, siendo **el objetivo ligado al rendimiento** que el 95% de la producción de una empresa pasara los controles de calidad a la primera.

Por tanto, los primeros, son los que proporcionan inspiración al *coachee*, pero los objetivos de rendimiento son los que definen qué hacer y respaldan la consecución de los objetivos asociados al fin.

Por otro lado, es importante que los objetivos tengan una serie de características que le permitan al *coachee* centrarse en ellos, visualizarlos de forma más clara y tener la capacidad de elaborar junto con la ayuda del coach un plan de acción alineado a estos para cumplirlos, y, por tanto, llegar a la meta.

Una vez establecida la meta, debemos definir los objetivos. Para ello, existen diferentes metodologías que marcan los principios básicos que servirán de ayudar para definirlos de forma clara y adecuada. Estas técnicas recogen que los objetivos deben ser **SMARTER** (**Inteligentes**), **PURE** (**Puros**) y **CLEAR** (**Limpios**). Cada letra de estas palabras recoge una característica que debe tener el objetivo para que este esté bien planteado.

Figura II. Metodología seguida por los coaches para la definición adecuada de objetivos

Smart	Pure	Clear
<ul style="list-style-type: none">•Específicos (Specific)•Medibles (Measurables)•Alcanzables (Agreed)•Reales y retadores (Realistic)•Limitado en el tiempo (Time bound)	<ul style="list-style-type: none">•Enunciado en positivo (Positively stated)•Comprendido (Understood)•Pertinente (Relevant)•Ético (Ethical)	<ul style="list-style-type: none">•Desafiantes(Chanllenging)•Legal (Legal)•Respetuosos con el medio ambiente (Environmentally sound)•Apropiados (Apropiatte)•Registrado (Recorded)

Fuente: elaboración propia

Objetivo SMART:

En primer lugar, el objetivo **debe ser específico**, cuanto más detallado esté y mejor descrito más fácil será entenderlo y más posibilidades habrá de alcanzarlo. Por ejemplo, no es lo mismo, que un departamento se plantee el objetivo de “*reducir costes*”, a que su objetivo sea “*incrementar un 5% los beneficios del producto X en 3 meses*” o “*reducir los gastos del producto Y en un periodo de 2 meses*”. Es importante que el objetivo lo entienda cualquier persona de la organización que tenga que participar en su consecución y que no dé lugar a dudas.

Por otro lado, debe ser **medible**. Es imprescindible que sea cuantificable, que permita evaluar los resultados y los beneficios, ya que esto nos permitirá evaluar el progreso hacia la meta y las posibles desviaciones. Además, también debe ser **alcanzable**. Los objetivos difíciles siempre generaran una mayor motivación, sin embargo, si lo son demasiado, puede generar frustración y desánimo, lo que conllevará a una menor productividad.

También debe ser **realista**, no sólo deben ser alcanzable y posible, también es necesario que sea realista, de esta forma la persona debe asegurarse de que cuenta con las herramientas y medios que le permitirán llegar a la meta.

Por último, debe especificar **el tiempo** en el que está limitado el logro del objetivo. De esta forma, se definirá bien el inicio y el final del periodo del plan de acción y la fecha exacta en la que el objetivo será alcanzado, haciendo éste más tangible. Es muy importante que el periodo esté bien definido, porque si es demasiado corto, puede que deje de ser realista y si es demasiado largo puede que cause una dispersión de la iniciativa y la motivación en el tiempo.

Objetivo *PURE*:

A su vez, el objetivo debe ser **pronunciado en positivo**. Por ejemplo, si el objetivo del departamento de ventas fuese: “*no quedarnos los últimos en el ranking de ventas*”, el equipo centrará la atención y su esfuerzo en esta última posición. Sin embargo, si fuese “*queremos quedar como mínimo los terceros en el ranking de ventas*” la atención del equipo estará puesta en las primeras posiciones del ranking, lo que maximizará su potencial

Es importante también que el objetivo se **comprenda**. Es imprescindible que todas las personas de la organización que estén involucradas ya sea directa o indirectamente comprendan el objetivo y sean ellos los que se lo fijen así mismos, para tener autonomía y responsabilidad personal para la consecución. Si, por ejemplo, el jefe es quien fija el objetivo y los empleados no lo comprenden siquiera, los empleados no tendrán esa responsabilidad y su participación en la consecución de este será leve o nula. Sin embargo, si el objetivo es definido en consenso, todas las personas asumirán responsabilidad y querrán esforzarse para conseguirlo. Así mismo, los objetivos también deben ser **pertinentes**, es decir, deben ser adecuados y estar alineados con la meta que se persigue.

Por último, se debe mencionar, que también es importante que los objetivos sean **éticos**, estos tienen que estén alineados con los valores de la persona y que su consecución no genere malestar a la persona ni a su entorno, ya que esto podría hacer que la persona no se esfuerce al máximo si cree que su consecución podría perjudicar.

Objetivo CLEAR:

Además de todas las características que se han comentado con anterioridad, existen otras cinco más que ayudaran en el proceso a definir los objetivos de manera adecuada.

Un objetivo bien definido tiene que ser **desafiante**, como ya se ha mencionado, es importante que el objetivo sea difícil, y que genere un reto para la persona, ya que al suponerle un esfuerzo generará una alta motivación, siempre que este sea realista. Además, el hecho de que el objetivo sea desafiante también implica que la recompensa de su consecución esté clara para que se genere una mayor motivación.

Por otro lado, también debe ser **legal e inofensivo con el medio ambiente**, evidentemente es necesario que cumpla con las normas de calidad y medioambientales y que no perjudique al entorno, con más razón si se trata de una empresa que debe preocuparse en mayor medida por estos valores.

También como hemos dicho anteriormente, debe ser apropiado, es decir, debe estar alineado con la meta y, por último, algo que ayudará también a la consecución del objetivo es que esté **registrado**, tenerlo por escrito y disponer de ellos en cualquier momento ayudará a controlar las posibles desviaciones que pudiera haber.

Una vez clara la meta y definidos los objetivos, se pasaría a la segunda fase del modelo GROW, el estudio de la realidad. Sin duda alguna, saber cuál es el punto de partida, es imprescindible en el proceso de coaching, ya que para elaborar el plan de acción que permitirá llegar a la meta es necesario saber en qué situación se encuentra el *coachee* respecto a los objetivos, cuáles son sus fortalezas y debilidades en el momento actual.

Aunque parece que este debería ser el primer paso del modelo GROW, el hecho de que la meta se defina con anterioridad es debido a que, de esta forma, se tendrá una idea clara del lugar donde se quiere llegar, para que el *coachee* centre su atención y dé un mayor valor a la exploración de la situación en la que se encuentra respecto a esta meta. A su vez, el análisis de la realidad permitirá mejorar la definir los objetivos con mayor precisión e incluso puede que se lleguen a modificar.

Para examinar de forma adecuada la realidad es necesaria la **objetividad**. Como se ha comentado en capítulos anteriores, es muy importante en un proceso de coaching tanto por parte del coach como del *coachee* se dejen un lado los juicios, valores, opiniones y creencias limitantes ya que están pueden distorsionar la realidad y limitar a su vez el desarrollo del *coachee*.

La razón de que la objetividad sea el criterio más importante en esta fase del modelo es debido a que si el *coachee* tiene creencias limitantes, podría descartar objetivos que “*en su opinión*” son inalcanzables, cuando realmente no lo son.

De acuerdo con Ortiz (2005) las creencias que impiden el desarrollo y el aprendizaje, denominadas limitadoras, pueden clasificarse tres grupos:

- **La desesperanza.** Son creencias de carácter negativo sobre el futuro, por ejemplo: “haga lo que haga nada cambiará”, “no vale la pena esforzarse”.
- **Los sentimientos de impotencia.** Son creencias negativas sobre las expectativas de control, algunos ejemplos son los siguientes: “no puedo”, “no soy capaz de conseguirlo”.
- **La ausencia de mérito.** Son creencias que minusvaloran el esfuerzo realizado y los resultados conseguidos, por ejemplo: “no me lo merezco”, “esto no está a mi altura”.

También es imprescindible, por tanto, la **escucha profunda** por parte del coach. El coach no debe limitarse a la realización de preguntas y a recibir respuestas, debe acceder a la parte más profunda del *coachee* para generar conciencia y conseguir su autoconocimiento. “*Podemos controlar en cierta medida los aspectos de los que somos conscientes, pero lo inconsciente nos controla a nosotros*”. (Whitmore, 2016)

Con esta cita, se podría concluir que lo que John Whitmore quiere decir es que un coach ha de penetrar en nuevas profundidades para recuperar la información que hasta el momento estaba siendo ignorada por el *coachee*. De esta forma, el *coachee* se sentirá más capacitado al analizar si sus creencias, valores, fortalezas y debilidades le corresponden realmente o son importadas desde el exterior y aceptadas como verdades limitando su desarrollo.

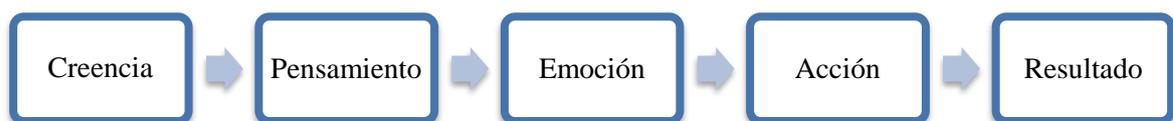
Además, al analizar la realidad, es importante que el coach sea imparcial y utilice una **metodología descriptiva en lugar de valorativa**.

Para que el *coachee* confíe y exprese lo que realmente piensa y siente, el coach debe centrarse en la descripción. Es decir, debe detallar lo que el *coachee* ha hecho correctamente y aquello que no ha hecho de forma adecuada, ya que un comentario descriptivo añadirá valor y opciones para mejorar, sin embargo, si sus palabras suenan a crítica, restarán valor y puede que el *coachee* sólo responda lo que cree que el coach quiere escuchar o justifique sus acciones de forma defensiva.

John Whitmore (2016) hace referencia en esta fase a *la cultura de la culpa en las empresas*. Cuando en una empresa se busca siempre al culpable de los problemas, en lugar de buscar soluciones conjuntamente, crea en los empleados una actitud de “*falsa realidad*” en la que los empleados dirán aquello que le mantenga al margen de los problemas y cualquier corrección o plan de acción que parta de una situación irreal, carecerá de valor.

También es importante que en este análisis se **identifiquen las emociones, los pensamientos y las actitudes**. Los pensamientos en su mayoría desencadenan emociones y estas emociones se reflejan en el cuerpo. Esto es debido a que el cuerpo y la mente están interrelacionados. Por esa razón, es tan importante que el coach genere conciencia, de esta forma el *coachee* podrá analizar las creencias de donde nacen sus pensamientos, los cuales limitan el desarrollo.

Figura III. Relación entre creencia, pensamiento, emoción y actitud.



Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor esta secuencia se explicará con un ejemplo.

En la actualidad, las personas pueden vivir situaciones de estrés por el constante cambio del entorno, pensando siempre en lo que tienen que hacer. Es muy curioso cómo los propios pensamientos pueden llegar a generar angustia e incluso ansiedad. Por ejemplo, si una persona piensa: *“Mañana cuando llegue al trabajo tengo demasiadas cosas que hacer, no voy a llegar a tiempo a la reunión de la 13:00, no puedo evitar ser una persona desorganizada”*.

El proceso sería:

- **Creencia:** *No puedo evitar ser una persona desorganizada*

En toda creencia limitante, la persona suele encontrar algo positivo y por esa razón forma parte de su vida. En este caso, el aspecto positivo de la creencia puede ser que “creer que no poder evitar ser desorganizada” le sirve como excusa para no abordar la tarea de organizarse mejor.

- **Pensamiento:** *Tengo demasiadas cosas que hacer, no voy a llegar a tiempo a la reunión.*
- **Emoción:** *Este pensamiento generará en la persona emociones de estrés y ansiedad.*
- **Actitud:** *Estado de angustia y desánimo*
- **Resultado:** *El rendimiento seguramente será menor al día siguiente, y además, habrá pasado la noche angustiada.*

Sin embargo, si este mismo pensamiento lo transformáramos en positivo como podría ser *“Mañana haré las cosas que tengo de forma eficiente y así conseguiré ir a la reunión a tiempo y la próxima vez me organizaré mejor porque puedo hacerlo”*, seguramente las emociones, la actitud y los resultados serán mejores. Por este motivo, es tan importante que el *coachee* tome conciencia para analizar sus creencias y si estas son limitantes cambiarlas por otras que permitan maximizar su desarrollo.

Siguiendo con la explicación del modelo GROW el siguiente paso sería evaluar las opciones que tenemos para confeccionar el plan de acción que nos permitirá llegar a la meta.

En la fase en la que el *coachee* tiene que generar las opciones que le permitirán llegar a su meta, es importante que el coach cree un ambiente de confianza para que no le miedo a decir lo que piensa por absurdo o loco que suene. *“Cuando estés seguro de que has agotado todas las ideas, piensa una más”* (Whitmore, 2016).

En esta fase, es muy importante que el coach maximice la capacidad de creatividad del *coachee*. Muchas veces una idea puede venir acompañada de un “*será imposible, no contamos con las herramientas suficientes*”, en estos casos, el coach debe realizar preguntas que comiencen con *¿Y si...?* Por ejemplo, *¿Y si pudiésemos proporcionarte esas herramientas?* antes de descartar la opción el *coachee* debe analizar también si este obstáculo se puede superar. En esta fase, no se trata de encontrar una solución adecuada, sino generar tantas alternativas como sea posible.

Una vez elaborada una amplia gama de opciones, es importante que no se coloquen de forma jerarquizada sino anotadas al azar, para evitar darles mayor importancia a algunas antes de analizarlas. El siguiente paso sería evaluarlas todas en función de los costes, los beneficios, las ventajas y las desventajas de cada una.

Finalmente, una vez definida la meta y los objetivos, de haber analizado la realidad en la que se encuentra el *coachee* respecto a estos objetivos y haber propuesto diferentes alternativas para lograr llegar a la meta, el último paso del modelo GROW es actuar, definir el plan de acción.

En esta fase, las preguntas del coach son clave, aunque posteriormente se expondrán las preguntas que debe realizar el coach en cada parte del proceso, se mencionaran las preguntas más importantes en esta fase.

Las primeras preguntas para definir el plan de acción, deben ir enfocadas a que las opciones se conviertan en decisiones: *¿qué vas a hacer? ¿En función de cuál de estas alternativas vas a actuar?* Es importante preguntar de esta forma, ya que sí el coach pregunta *¿qué podrías hacer?* No le estará dando al *coachee* la voluntad y responsabilidad suficiente para tomar una decisión firme para realizar la acción.

Seguido a esto, como hemos observado en la definición de los objetivos es muy importante fijar intervalos de tiempo, de igual forma lo es en la acción, ya que sólo será efectiva cuando se concreta el intervalo de tiempo en el que se realizará. Por tanto, el coach deberá realizar preguntas como *¿Cuándo vas a hacerlo? ¿Para cuándo lo quieres tener hecho? ¿Cuándo vas a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?* El hecho de definir un intervalo de tiempo, hará que el *coachee* visualice sus resultados en un momento determinado y sus acciones vayan alineadas a su consecución en ese periodo de tiempo.

También es importante asegurarse en esta fase de que estas acciones ya definidas están acercando al *coachee* a la meta tanto a largo como a corto plazo para evitar que se desoriente en el proceso. Para ello, el coach realizará preguntas como podrían ser *¿En qué medida esto responde a tus objetivos? ¿Qué beneficios obtienes al hacerlo?*

Por otro lado, antes de finalizar el proceso, también es imprescindible que el coach se asegure que el *coachee* cuenta con todas las herramientas para llevar a cabo sus acciones y que no habrá obstáculos. Por tanto, realizará preguntas como, *¿Qué obstáculos podrías encontrar? ¿Qué ayuda necesitas? ¿Qué más hay que tener en cuenta?*

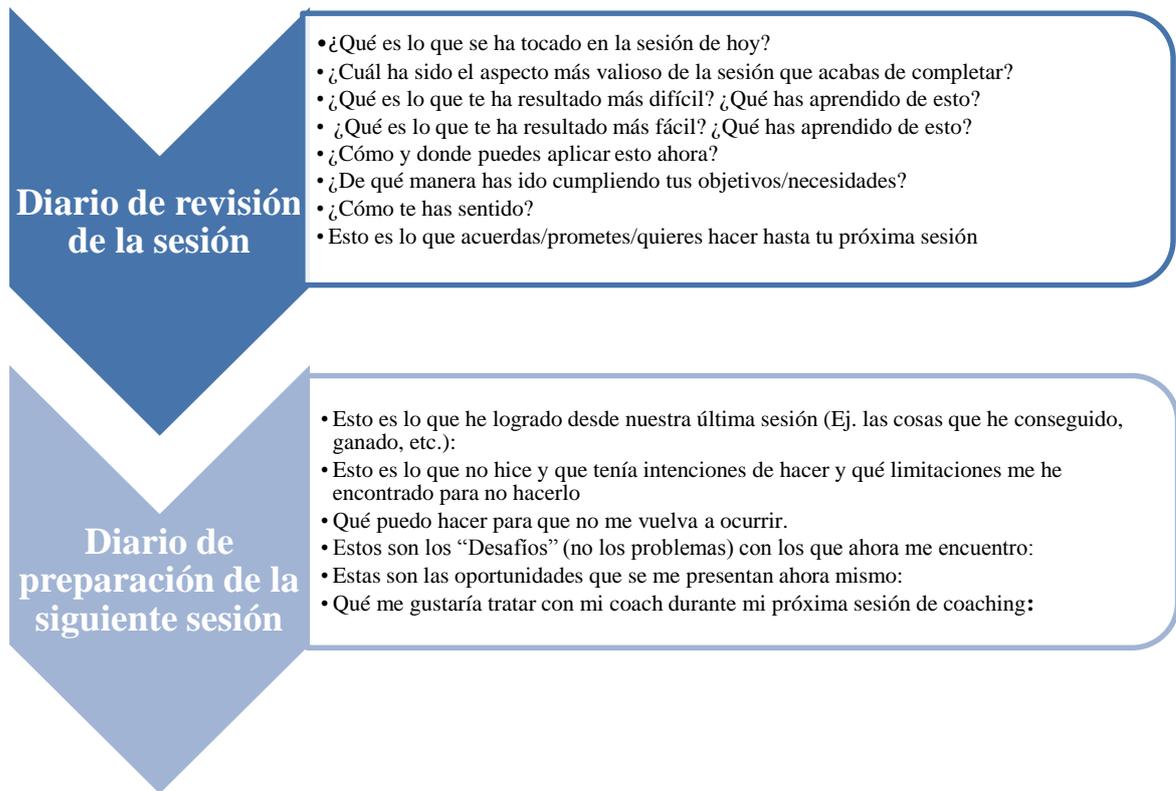
De esta forma, el *coachee* contemplará todo lo que necesita para realizar la acción con éxito y buscará soluciones con anterioridad en el caso de que existan obstáculos que puedan entorpecer su camino.

Por último, el coach pide al *coachee* que valore en una escala del uno al diez el grado de certeza en que se van a llevar a cabo las acciones acordadas. Esta fase es crítica, ya que si puntúa con una calificación menor a ocho puede que la probabilidad de realizar la acción sea baja y es mejor descartar la alternativa puesto que el coaching pretende desarrollar el potencial de la persona y para ello, las acciones deben orientarse al éxito centrándose en la zona de excelencia del *coachee*.

Por tanto, los fracasos del plan de acción sólo harán que pierda autoestima y que además se sienta culpable. Por ese motivo, es mejor acordar solo acciones que el *coachee* tenga la seguridad que puede llevar a cabo.

Una vez definido el plan de acción para cerrar el proceso se suele registrar todo lo acordado en la sesión y el coach se asegura de que el *coachee* comprende todo lo que tiene que hacer para llegar a la meta y ofrece su apoyo durante el proceso. Normalmente, en un programa de coaching se suelen rellenar dos diarios, uno al principio de la sesión y otro al finalizarla.

Figura IV: Herramientas utilizadas en mi programa de coaching personal como coachee



Fuente: Elaboración propia

2.4.5 La importancia de las preguntas

En los capítulos anteriores, se han expuesto las habilidades necesarias para ser coach, en este, nos centraremos en una de ellas, la destreza de formular preguntas efectivas ya que ésta es la principal herramienta con la que un coach debe contar para guiar al coachee.

A través de las preguntas, el coach cuestiona la estructura de referencia del *coachee*, es decir, su forma de ver las cosas, de buscar soluciones o de pensar en una ambición. Su importancia reside en que las preguntas invitan al coachee a prestar atención, a concentrarse y a reflexionar permitiendo el aprendizaje fuera de esta estructura de referencia que actualmente no le ha permitido conseguir sus objetivos.

Con la ejecución de preguntas, el *coachee* toma conciencia de factores diferentes a su estructura de referencia que le ayudarán a desarrollar al máximo su potencial descubriendo otros enfoques diferentes y que hasta ahora, habían sido ignorados.

A través de ellas puede darse cuenta, por ejemplo, de que antes utilizaba ciertas habilidades, actitudes o competencias que le llevaron al éxito y que actualmente no recurre a ellas cuando tiene un problema, o también puede llegar a contemplar opciones que con anterioridad habían sido descartadas a causa de sus creencias limitantes. A su vez, el coach con las preguntas le otorga la responsabilidad personal del proceso, ya que el coach va efectuándolas siguiendo la línea de pensamientos del *coachee*.

Por tanto, las preguntas son la mejor forma de generar conciencia por parte del coach y de que el *coachee* se comprometa con el cambio. El coach debe utilizar las preguntas idóneas en cada fase del proceso de coaching y debe tener en cuenta antes de preguntar que la forma de realizar una pregunta y el tipo de pregunta, ya que estos componentes influirán en gran medida en la actitud del *coachee* durante la sesión y en la dirección del programa.

Para entender esto mejor, se expondrán en primer lugar, una clasificación de las preguntas en función del propósito que se pretende con ellas y de la información que se puede obtener a través de ellas y seguidamente será elaborado un resumen que recoja que preguntas son efectivas en cada parte del modelo GROW explicado con anterioridad.

Tipos de preguntas:

➤ **Preguntas abiertas y cerradas**

Como ha sido comentado en tantas ocasiones, en el proceso de coaching es importante dejar espacio al *coachee* y otorgarle libertad de elección para conseguir que durante la sesión sienta que el protagonista es él y que es el que lleva las riendas en la sesión.

Por esa razón, las preguntas **abiertas** son clave para que el *coachee* exprese lo que siente y diga lo que realmente piensa y a la misma vez incrementan la confianza de su relación con el coach. Además, también invitan al *coachee* a reflexionar y a buscar nuevas soluciones.

Por el contrario, a través de **preguntas cerradas** que se pueden contestar con “*si*” o “*no*” el coach no obtendrá demasiada información y además el *coachee* no profundizará en el asunto a tratar y puede parecer que es el coach el que esté tomando la dirección de la sesión.

A pesar de esto, las preguntas cerradas también pueden ser útiles en las últimas etapas del proceso, en el que el *coachee* tiene que tomar una decisión respecto a las opciones planteadas. El coach una vez se ha asegurado de que el *coachee* está preparado para elegir puede realizar este tipo de preguntas para que el *coachee* tome la decisión.

Con ejemplos puede entenderse mejor:

- **Preguntas abiertas:** *¿Qué es lo que quieres conseguir? ¿Qué esperas de tus compañeros de trabajo?*
- **Preguntas cerradas:** *¿Cuál de estas alternativas eliges? ¿Esperas que tus compañeros de trabajo se comuniquen con mayor facilidad?*

➤ **Preguntas dirigidas/directas**

Las preguntas **dirigidas** llevan un componente que implica que el *coachee* diga lo que el coach quiere que conteste y este componente limitará su aprendizaje. Por ejemplo, *¿Te sientes estresado?* En este caso, está proponiendo una emoción y el *coachee* centrará su atención en esa emoción específica. Sin embargo, una pregunta **directa** sería *¿Cómo te sientes?* Su finalidad es obtener información fiable del *coachee* sin influir en su respuesta.

➤ **Preguntas activas/ analíticas**

Las preguntas **activas** tienen la finalidad de que el *coachee* tome conciencia sobre las acciones futuras posibles que le harán conseguir sus objetivos y para llegar a la meta.

Por tanto, están orientadas a buscar soluciones que lleven al *coachee* al éxito y enfocadas a confeccionar el plan de acción. *¿Cuál es el próximo paso? ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo? ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?*

Sin embargo, las preguntas **analíticas** sacan a la luz las limitaciones del *coachee*, las debilidades que forman parte de su estructura de referencia y que hasta ahora no le han permitido conseguir sus objetivos. Describen su pasado y su forma de hacer las cosas, por un lado, ayudan al *coachee* a conocer mejor sus motivaciones, pero también sus límites. *¿Qué te lo impide? ¿Qué se está interponiendo en tu camino? ¿Qué limitaciones te encuentras?*

Por tanto, las preguntas activas se suelen utilizarse con mayor frecuencia al centrarse en el cambio activo del *coachee*, en sus fortalezas y en su potencial.

➤ **Preguntas para otorgar poder al coachee**

Estas preguntas tienen la finalidad de recordar al *coachee* que él es el responsable de la dirección del proceso y de sus acciones. Pueden realizarse para que el *coachee* tome una decisión sobre los objetivos: *¿Qué te gustaría conseguir? ¿Qué metas te has planteado?* O para incitar la acción: *¿Cuál podría ser el siguiente paso?*

➤ **Preguntas para pedir permiso y respetar al cliente**

Cuando el coach cree oportuno preguntar sobre algo diferente al tema que se está tratando, para que el *coachee* no se sienta desplazado y recordarle que el espacio de coaching les pertenece, el coach pide permiso antes de realizar otra pregunta. Evidentemente, la respuesta será “sí”, pero de esta forma, él seguirá sintiéndose el responsable de la dirección de la sesión y su responsabilidad en el proceso no se verá afectada. Ejemplos: *¿Le importa si intento reformular lo que he comprendido? ¿Puedo decirte que me dice mi intuición?*

- **Preguntas estratégicas.** Las preguntas estratégicas o potentes son aquellas que pretenden que aparezcan nuevos enfoques sobre los problemas, los objetivos y la forma de ver las cosas del *coachee*. Estas varían dependiendo de su finalidad.

Preguntas que invitan a visualizar el futuro:

Estas preguntas se basan en que el cliente se imagine en el futuro habiendo conseguido sus objetivos. El coach pide que describa esta situación y seguidamente pregunta que ha hecho para conseguir llegar a la meta. De esta forma, el *coachee* reflexiona sobre los recursos que posee para llegar a la meta.

Ejemplo: *“Imagine que ha conseguido sus objetivos dentro de 2 años. ¿Cuál ha sido el resultado final? ¿Puede describir su entorno? ¿Qué ha hecho para llegar hasta ahí?”*

Preguntas que crean posibilidades:

Son preguntas que se realizan con la finalidad de romper con el esquema de referencia del *coachee* permitiéndole buscar soluciones dentro de su “zona de confort” y de lo habitual. *¿Qué pasaría si pudieras? ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?*

Preguntas que hablan del peor escenario:

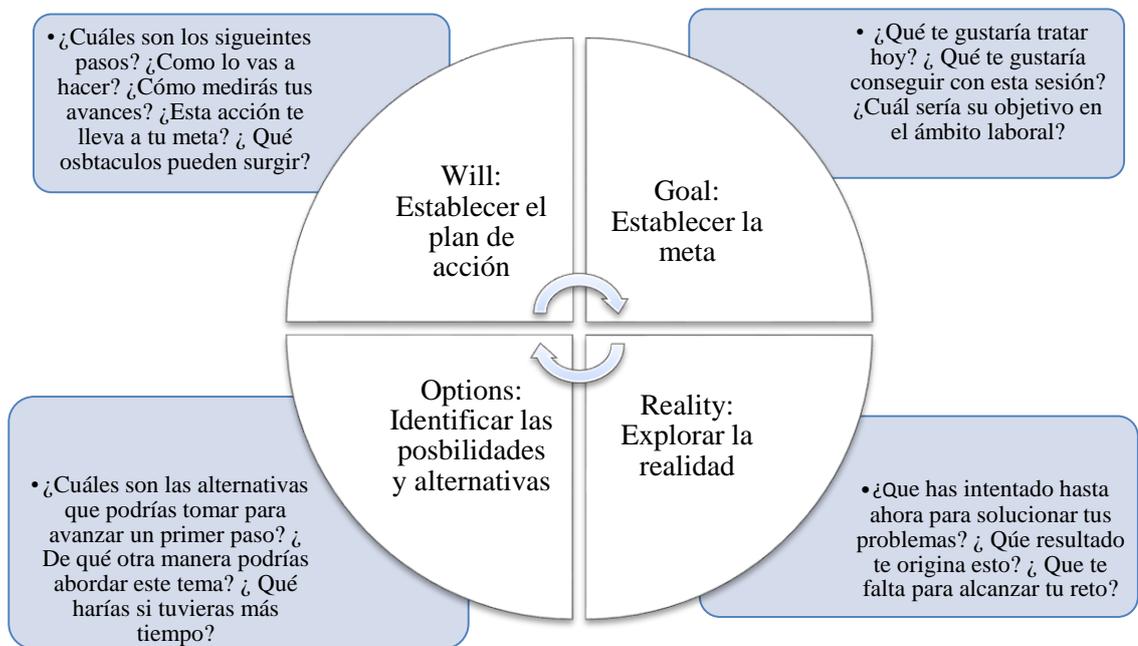
Son preguntas que los coaches hacen cuando creen que los *coachees* están ya en el peor escenario posible y que partiendo de esta situación sólo se puede mejorar. Por otro lado, al considerar opciones peores, aparecen nuevas estrategias para afrontar los retos más favorables o útiles. *¿Cuál es el peor escenario posible? Si fuese su equipo, ¿Cómo conseguiría que todo su equipo se pusiera en contra suyo?*

Preguntas sobre estrategias pasadas:

El objetivo de estas preguntas es recordar al *coachee* el inventario de estrategias y recursos del que dispone y que le han llevado al éxito en otras ocasiones. De esta forma los *coachees* acceden a esos recursos que habían utilizado en el pasado y a los que ahora no recurre para solucionar sus problemas. *¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito? ¿Se ha enfrentado en situaciones similares en el pasado?... ¿Cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?*

Para concluir el capítulo, se expondrá el resumen de ejemplos de preguntas que se podrían hacer en cada fase del modelo GROW:

Figura V: Preguntas a realizar por el coach en cada fase del modelo GROW



Fuente: Elaboración propia

2.5 Beneficios del coaching

Antes de centrarnos únicamente en las organizaciones, es interesante exponer los beneficios que genera a nivel personal y de la organización un proceso de coaching.

Según la ICF los beneficios que aporta el coaching a una persona son los siguientes:

- Desarrollo de las capacidades y fortalezas
- Mayor eficiencia y disfrute por el trabajo y las cosas
- Las decisiones después de un proceso de coaching son tomadas con conciencia, conocimiento, argumento y valores.
- Aumenta la confianza y reduce el miedo

En cuanto a los beneficios que aporta a una organización recoge lo siguiente:

- Potencia la fidelización del talento interno.
- Al integrar esta metodología se multiplica las capacidades de las personas
- Se potencian los resultados del negocio
- Se innova en procesos o modelos de gestión

Por otro lado, la Escuela Europea de Coaching señala los siguientes beneficios:

- Mejora la definición de los objetivos y ayuda a saber dónde focalizar los esfuerzos para alcanzarlos
- Ofrece otra visión de la realidad, analizando y cuestionando creencias, habilidades o hábitos y comportamientos improductivos
- Es una oportunidad de explorar otras alternativas y posibilidades, que anteriormente no se han detectado y que pueden aportar nuevas posibilidades para alcanzar las metas
- Refuerza habilidades conversacionales, gestión de equipos y liderazgo

De acuerdo con Whitmore (2016) los programas de coaching generan en las personas un aumento del rendimiento y de la productividad, un mayor desarrollo del personal, un aumento del aprendizaje, una mejora de las relaciones personales, una mayor motivación y mejora a su vez la calidad de vida de las personas.

En cuanto a los beneficios en las organizaciones, después de un programa de coaching finalizado con éxito, el gerente tiene más tiempo al poder delegar más responsabilidad en los subordinados y surgen ideas más creativas en la empresa. Por otro lado, también existe una mayor flexibilidad y adaptación al cambio y las respuestas de emergencia son más rápidas y eficaces.

Álvarez (2005) y Carril (2008) resaltan los siguientes beneficios del coaching tanto para los profesionales como para la organización.

Para los profesionales:

- Ayuda a la persona a auto desarrollarse y a sacar al máximo su potencialidad
- Brinda a la persona la oportunidad de cuestionarse, de ampliar su marco de referencia, de explorar soluciones alternativas
- Genera una mayor satisfacción del trabajo
- Reduce los niveles de estrés al percibirse las situaciones de otra forma
- Modifica creencias que limitan el desarrollo
- Aumenta la autoestima, la confianza y la seguridad en sí mismo

Para la organización:

- Clarificar las metas y objetivos empresariales
- Definir la misión de la organización
- Desarrollar una visión única y exclusiva de la empresa
- Mejorar los procesos de gestión de la empresa
- Incrementar la productividad, el clima y la motivación de los empleados
- Retención de talentos
- Permite contar con directivos y mandos eficientes en la toma y ejecución de decisiones
- Elevado retorno de la inversión

Por tanto, se concluye que los programas de coaching si se hacen de manera adecuada, siguiendo los principios del coaching co-activo y con la seguridad que la persona receptora de la sesión quiere desarrollar su potencial y mejorar, puede aportar una gran cantidad de beneficios, tanto a las personas en su vida cotidiana como a la organización.

3. El desarrollo profesional a través del coaching en las empresas

En los capítulos anteriores, se ha explicado la naturaleza del coaching y las fases que se deben seguir para que las acciones de coaching, independientemente del tipo de coaching, tengan éxito. Sin embargo, el objeto de esta investigación, es realizar un estudio de casos para medir el impacto de estas nuevas técnicas de desarrollo en los resultados empresariales de las organizaciones. Por ese motivo, es necesario exponer las diferencias o pasos adicionales que se deben realizar en una organización.

En primer lugar, se explicará en el primer apartado las fases del proceso de coaching en las organizaciones, seguidamente, se expondrán los beneficios que genera la gestión en las organizaciones a través del coaching y el capítulo concluirá con las herramientas que pueden utilizarse para evaluar la eficacia y resultados de estas acciones.

3.1 Coaching como metodología de desarrollo en las organizaciones: Fases del proceso en las organizaciones

Como introducción a este capítulo, puesto que el primer paso que debe hacerse desde la organización es elegir al coach, es necesario exponer algunos de los resultados de la Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo realizada en 2012.

El 64% de las contrataciones de los coaches por parte de las empresas son realizadas por la empresa usuaria final, siendo el resto de contrataciones a través de una empresa intermediaria como una empresa consultora. Por otro lado, el 48% de las contrataciones las realiza el departamento de RR.HH y el 26% por el máximo ejecutivo de la organización.

Una vez elegido el coach suelen seguirse los siguientes pasos:

- Análisis de la organización

Lo más importante antes de iniciar un proceso de coaching ejecutivo, es el conocimiento por parte del coach de la organización, debe conseguir entender la cultura de la organización, de su estructura y de las políticas seguidas por el área de RRHH.

Como se ha comentado con anterioridad, existen diferentes tipos de organizaciones, aquellas que sus culturas siguen estilo de dirección autoritario y aquellas que tienen un estilo de dirección más liberal. Las segundas, están orientadas al aprendizaje y al desarrollo, de forma que cada persona de la organización entienda la repercusión de su trabajo en la estrategia de la empresa. Es una cultura que estimula procesos y acciones orientados a desarrollar personas con pensamiento sistemático e integrador, hacia el aprendizaje colectivo y basadas en conseguir un incremento de la productividad y el desempeño.

Por esa razón, en este tipo de organizaciones, con una cultura basada en la eficiencia, el departamento de RR. HH juega un papel clave. De acuerdo con Palacios (2008) las personas de este departamento tienen que desempeñar cuatro roles adecuadamente para operar en estas organizaciones:

1. **Ser socio estratégico del negocio:** Recursos humanos debe influir en la manera que la compañía lleva a cabo su estrategia empresarial: desde la organización hasta la selección, la formación, el desarrollo, y el despliegue del capital humano.
2. **Agente del cambio:** En un clima de competencia global y rápidos cambios empresariales, RR. HH debe administrar y encabezar el cambio de la organización, debe ser el canalizador y gestor del cambio; desarrollar y apoyar una cultura que permita a la organización responder a los cambios en el clima y en la estrategia empresarial.
3. **Aliado del empleado:** Garantizando el compromiso de los empleados y agregar un valor a la empresa a cambio de un sueldo, diversas prestaciones, y un trato justo, así como oportunidades de crecimiento y desarrollo.
4. **Experto administrativo:** Actualmente enfocado más en el manejo eficaz y preciso del conocimiento que en la creación de procedimientos y en cumplir políticas de la empresa.

Por tanto, en una cultura orientada al capital humano, al desarrollo y el aprendizaje, la alineación de las metas de la empresa y la actuación de carácter estratégico de RR HH son claves para conducir cualquier cambio en la organización.

Una de las herramientas utilizadas por RR HH que pueden ayudar al coach a entender la misión, la visión y la estrategia seguida por la organización es el Cuadro de Mando Integral: *“herramienta que traduce y comunica las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores financieros y no financieros, buscando que todas las áreas y empleados se impliquen en el proceso de planificación, control y seguimiento de dichos indicadores”* (Palacios, 2008).

A través de esta herramienta se exponen los objetivos de cada área y la implicación que tienen en la estrategia de la organización, lo que permitirá al coach analizar y determinar las capacidades necesarias para la consecución de las metas empresariales, partiendo de los objetivos de cada puesto los cuales estarán alineados con la estrategia de la organización.

Como ha sido explicado en capítulos anteriores, los principios del coaching, se basan en la autonomía, la responsabilidad del *coachee*, y la clarificación de los objetivos que persigue este proceso, es decir, principios que logran la implicación del *coachee*.

Por ese motivo, un aspecto clave para que las acciones de coaching tengan éxito es que el coach y los empleados entiendan la visión, misión y valores corporativos y sepan los retos empresariales de la empresa y su función dentro de ellos. De esta forma, las acciones de coaching resultarán más eficaces y útiles, puesto que los objetivos definidos en el programa de formación serán más claros y coherentes.

Una vez estudiados estos objetivos y la repercusión en la estrategia, podremos iniciar el proceso de coaching. Haciendo referencia al modelo GROW explicado con anterioridad, esta sería la primera fase.

El siguiente paso es el estudio de la realidad (segunda fase del modelo GROW) en la que se encuentra la organización al inicio del proceso, es decir, el punto de partida y a partir de este, se valorarán las opciones y alternativas y se creará el plan de acción que permita cumplir los objetivos acordes con la estrategia de la organización.

Para estudiar la realidad, el coach junto con las personas del departamento de RRHH deberá hacer una primera evaluación que les permita analizar las necesidades actuales de la empresa. Es decir, cuáles son las deficiencias que han llevado a la empresa a la aplicación de técnicas del coaching.

Los programas de coaching, como se ha visto con anterioridad, pueden ser individuales o colectivos, es decir que afectan a un puesto en particular o a toda la organización. Algunos de los motivos por los que una empresa solicita estos servicios podrían ser la baja productividad de los empleados, un clima laboral inadecuado, un descenso en la motivación de los empleados, o la necesidad de mejora de competencias como el liderazgo en los puestos intermedios.

Cuando reciben coaching todos los profesionales con una determinada categoría en la empresa se utiliza el término de coaching organizativo, proceso que suele ser más efectivo. En esta modalidad se encuentra la empresa Siemens, que ha ofrecido coaching simultáneamente a cuatrocientas personas (Williams et al., 2006). Por otro lado, cuando el coaching es dirigido a una única persona, se hablaría del coaching ejecutivo.

RR HH en el estudio de la realidad, tiene nuevamente una importancia elevadísima en la detección de deficiencias, ya que a través de sus herramientas de evaluación en los puestos de trabajo se registran todas las competencias, habilidades y aptitudes necesarias en estos y el seguimiento de la desviación de estas respecto a los empleados que ocupan dicho puesto. La herramienta que puede considerarse la más efectiva es la evaluación 360° donde los que evalúan son todas las personas que están vinculadas con el puesto a evaluar: jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores...

Una vez el coach ha entendido la cultura de la organización, la estrategia, los objetivos de los puestos acordes a la estrategia, los resultados empresariales que se pretenden conseguir y las deficiencias actuales detectadas por el departamento de RRHH o por la organización, se debe planificar el programa a seguir.

- **Planificación del programa.** La planificación suele realizarse por las personas del área de Recursos Humanos junto con el coach ya que una de las funciones de este departamento, como se ha comentado, es ser el gestor del cambio de las personas en la organización. En esta etapa se deben especificar los siguientes aspectos:
 - **La persona encargada de la coordinación del programa.** Normalmente, suele ser una persona del departamento de Recursos Humanos, que hace de intermediario entre el coach y el *coachee*.
 - **Empleados o directivos a los que van dirigidos la formación de coaching.** Como se ha mencionado anteriormente, puede ser dirigido de forma selectiva, a personas concretas, o puede ser un proceso de coaching organizacional.
 - **Los objetivos específicos de cada programa de coaching a desarrollar.** En esta fase, aunque cada persona que inicie el programa fije los suyos propios, que es lo que le dará responsabilidad, deben recogerse los objetivos que han sido definidos cuando el coach analiza las necesidades de la organización para que cada programa esté alineado con la estrategia de la empresa a la vez que se desarrolla el potencial de la persona.
 - **Métodos de evaluación a utilizar.** Definir de forma clara las herramientas y métodos que el coach seguirá con el fin de desarrollar a los participantes, mejorando sus capacidades o habilidades deficitarias definidas en la etapa anterior.

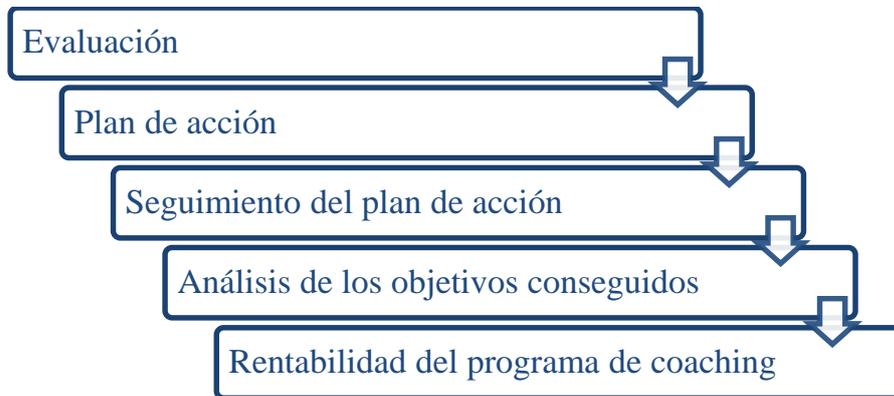
Una vez claro, es importante comunicarlo a la alta dirección si fuese necesario a través de una reunión, ya que su apoyo es imprescindible para que los objetivos del programa de coaching estén alineados con la estrategia de la empresa, con la misión, la visión y los valores de la organización.

En esta fase el coach o la persona encargada de la formación en el departamento de recursos humanos expondrá la propuesta de servicio del coach determinando la estructura del proceso (fases y número de sesiones, contenidos, actividades...), las necesidades y competencias a desarrollar, los objetivos que se desean conseguir y los costes del programa de coaching.

Una vez realizada la planificación, el coach iniciará el proceso con los empleados o directivos elegidos para iniciar el programa de desarrollo.

De acuerdo con Alonso et al. (2008), las fases del proceso serían: evaluación, plan personal de acción, seguimiento del plan de acción y por último el análisis de los objetivos conseguidos y la rentabilidad del programa de coaching.

Figura V: proceso seguido en un programa de coaching ejecutivo.



Fuente: Elaboración Propia

Las cuatro primeras fases se siguen también en todos los tipos de coaching, pero en las empresas tiene una mayor importancia realizar una **evaluación previa del desarrollo de la persona** al inicio del proceso y un análisis de los objetivos conseguidos porque esto es lo que les permitirá calcular la rentabilidad del programa de coaching una vez acabado el proceso.

En primer lugar, la evaluación previa se realiza para obtener información del nivel de desarrollo actual de la persona que inicia el proceso respecto a los objetivos del puesto. Normalmente, si la empresa tiene un departamento de Recursos Humanos que mide de forma continuada el nivel de aprendizaje y desarrollo de las personas de la organización, no será necesario realizar esta evaluación previa sobre las competencias, conocimientos y destrezas de la persona puesto que ya tendrán estos datos recogidos.

Sin embargo, si no es así, o si existe un cambio en el puesto de trabajo que suponga nuevos retos, o el objetivo es que la persona promocione a otro puesto diferente, deberá evaluarse a la persona sobre estas nuevas necesidades.

De acuerdo con Alonso et al. (2008) los objetivos específicos de un proceso de evaluación previo a la implantación de un programa de coaching serán conocer:

- El potencial del *coachee*,
- La eficiencia y eficacia de su desempeño actual
- Cuáles son sus puntos fuertes y débiles que le permitan adecuarse a nuevos retos el puesto actual o de otros puestos distintos y lograr un desempeño bueno o excelente.
- Qué conocimientos debe adquirir
- Que competencias deben desarrollarse o inhibirse, etc.

Una vez se ha recogido la información sobre el nivel de potencial de la persona es importante explicar a la persona los resultados de su evaluación. Para ello, hay que tener en cuenta que mostrar la brecha entre el rendimiento real y el esperado no hace mejorar su rendimiento, sino que puede hacer que la persona rechace el *feedback* echando la culpa a los demás, inventándose razones justificativas o negándose a ver la realidad.

El *feedback* debe realizarse siempre exponiendo a la persona que el objetivo de la evaluación es desarrollar al máximo su potencial y que por ello se le ofrece participar en un programa de coaching. De esta forma, la persona no sólo no sentirá miedo por no haber conseguido hasta ahora los resultados esperados si fuese así, sino que además se sentirá valorado por la empresa.

Una vez la persona acepta participar en el proceso de coaching y asume la responsabilidad del nivel de desarrollo en el que se encuentra, se inicia el proceso con el coach.

El proceso sigue las mismas fases que se han explicado con anterioridad, se definen los objetivos de desarrollo, se tratan los datos provenientes de la evaluación para tener claras cuáles son las debilidades y fortalezas del *coachee* y se define el plan de acción.

Un programa de coaching en las empresas suele tener una duración entre tres y seis meses, durante este periodo deben realizarse evaluaciones periódicas para comparar la situación actual y la previa, para analizar si ha habido mejoras. Estos datos, serán los que permitirán una vez acabado el proceso medir el impacto del coaching y los beneficios del programa para calcular su rentabilidad.

3.2 Análisis del impacto de las acciones de coaching en el aprendizaje, en la productividad y en los resultados empresariales

En muchas organizaciones, además de incorporar el coaching para conseguir un mayor desarrollo del potencial de los empleados, también puede ir dirigido a los directivos de la organización, como se ha comentado con anterioridad, se trata del coaching ejecutivo.

Cuando es dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal, 2009). Normalmente, estos programas suelen centrarse en mejorar la capacidad de liderar.

La demanda de estos programas viene dada en su mayor parte por la necesidad actual de las empresas de reaccionar con rapidez y adaptarse a los cambios constantes del entorno por la creciente competencia global y crear una ventaja competitiva y un valor añadido en su organización.

El hecho de necesitar en una organización a personas flexibles y que pueden operar de manera autónoma ante estos cambios asumiendo mayores responsabilidades, ha desembocado en que los directivos tengan que cambiar su estilo directivo tradicional concentrado en la autoridad y el control.

3.2.1 La gestión mediante el coaching

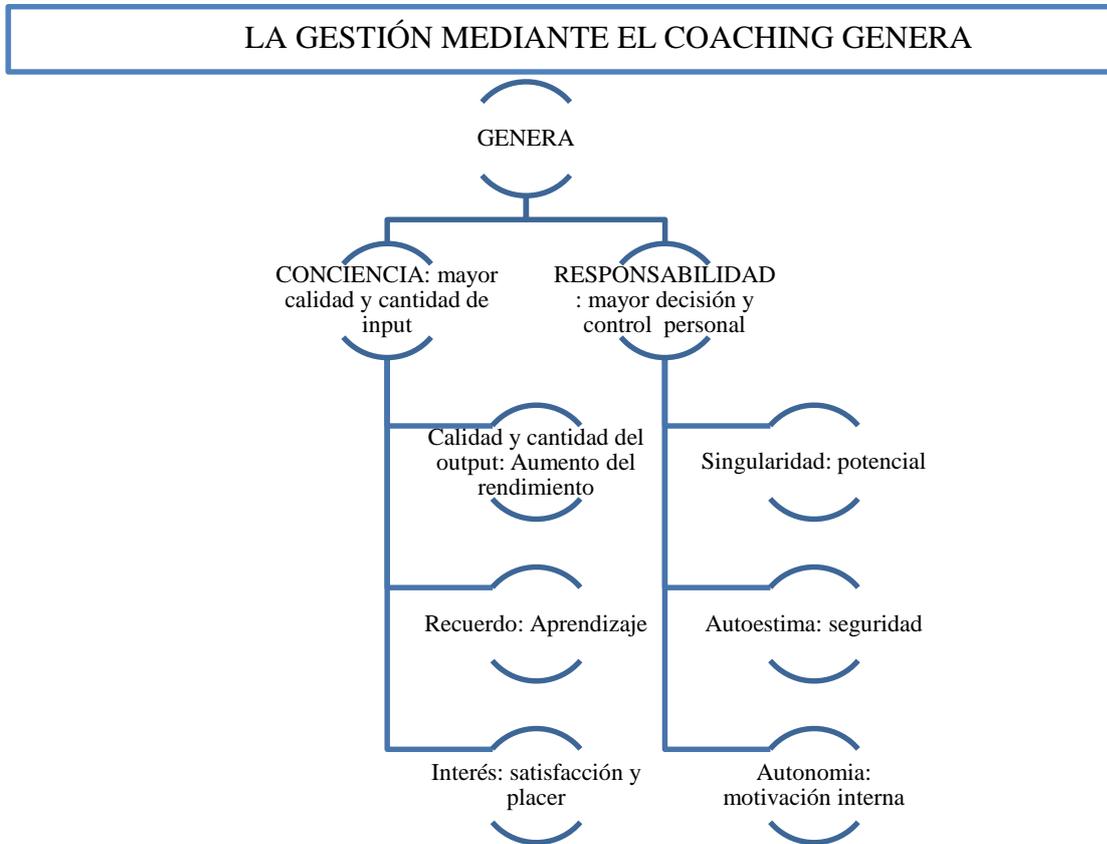
Cuando un gerente utiliza la metodología del coaching y cambia su forma de liderar se centra en distribuir liderazgo, delegar objetivos, lograr el compromiso de los subordinados, escuchar y compartir.

De acuerdo con Whitmore (2016) el coaching lleva al liderazgo por cuatro motivos principales:

- Los líderes del futuro tendrán que desarrollar un estilo basado en el coaching y no en las ordenes y el control. Las imposiciones, las órdenes, la autocracia y la jerarquía pierden fuerza y son cada vez menos aceptadas. Los buenos trabajadores quieren más capacidad de elección.
- El estilo de liderazgo y de gestión determina el rendimiento del personal, y el coaching logra un rendimiento más elevado.
- Al ayudar a otros a reforzar su conciencia, y, en consecuencia, su autoestima, se sientan las bases de su capacidad de liderazgo en el futuro.
- El contexto externo en el que operan las organizaciones cambian rápidamente, debido en gran parte a circunstancias ajenas al control de la empresa. Afrontarlos, dada la propia velocidad del cambio, requiere nuevas cualidades de liderazgo.

Ya han sido citados los beneficios que pueden obtenerse de los programas de coaching para la organización y los individuos, Whitmore (2016) explica cómo se generan estos beneficios de forma específica en las empresas.

Figura VI. La gestión mediante el coaching.



Fuente: Whitmore (2016)

En primer lugar, cuando un directivo **genera conciencia**:

- El rendimiento de los empleados aumenta
- Se maximiza el aprendizaje
- Se incrementa la satisfacción y el placer.

Calidad y cantidad del output: aumento del rendimiento

Whitmore (2016) hace referencia a la calidad y cantidad del input, para explicar el término de *conciencia*. Si el gerente genera conciencia en los empleados, lo que estos entenderán de sus explicaciones para realizar un trabajo o de sus evaluaciones, será mayor, que si simplemente lo comunica.

Como se ha dicho en repetidas ocasiones, la conciencia implica adquirir conocimiento de algo a través de la reflexión, de la observación o de lo que uno siente, y esto se consigue a través de las preguntas.

Por tanto, cuando un empleado toma conciencia adquiere conocimiento de sus objetivos y de sus aspectos a mejorar reflexionando sobre ellos, lo que conlleva a desarrollar acciones desde este conocimiento real generando unos resultados de mayor calidad (output), que si simplemente hiciese lo que se le ordenase o si las evaluaciones del gerente no son entendidas.

Recuerdo: Aprendizaje

Por otro lado, también aumenta el aprendizaje. De acuerdo con Whitmore (2016) el aprendizaje pasa por un ciclo de cuatro fases:

1. Incompetencia inconsciente. Equivale a bajo rendimiento, sin diferenciación ni comprensión.
2. Incompetencia consciente. Equivale a bajo rendimiento, reconociendo las carencias y los puntos débiles.
3. Competencia consciente. Equivale a mejora del rendimiento, el esfuerzo consciente y un tanto artificial.
4. Competencia inconsciente. Equivale a rendimiento más elevado de manera natural, integrada, y automática.

Sin embargo, cuando el aprendizaje es mediante el coaching, el proceso de aprendizaje puede ser mucho más rápido. Se trata de no pasar por la fase de competencia consciente (3), sino de pasar de la incompetencia consciente (2) a la competencia inconsciente (4).

La forma de hacerlo así es no intentar perfeccionar lo aprendido, no intentar hacer algo bien durante todo el tiempo conscientemente. Al adquirir la competencia conscientemente se mejora el rendimiento, pero también las personas se exigen hacerlo adecuadamente, en lugar de registrar lo que se hace simplemente sin emitir juicios, simplemente observando lo que ocurre. Por tanto, pasando por las cuatro fases el aprendizaje es más lento porque la voz interior y los juicios de la persona puede llevar a generar presión y costará más llegar a hacer lo aprendido de forma automática.

Un ejemplo de esto, se ha explicado en capítulos anteriores, cuando Tim Gallwey, les enseña a sus alumnos a prestar atención de lo que ocurre con la pelota de tenis, el observar la trayectoria de la pelota, elimina el juicio interior (tanto juicios negativos como positivos, que ambos pueden generar estados que perjudiquen el aprendizaje) y a su vez, el aprendizaje es de mayor calidad porque se registra una mayor información de lo que ocurre cuando golpea.

Interés y placer:

Por último, una mayor conciencia conlleva también a un mayor interés y al placer. *“A medida que somos más conscientes de los sentidos, de las sensaciones cotidianas y ordinarias pasan a ser, literalmente, extraordinarias”*. (Whitmore, 2016).

Los programas de coaching, no sólo mejoran la vida profesional de la persona, sino también la personal. El placer viene dado por el interés de lo que se está haciendo en el momento. *“Vivir más en el ahora es la clave para alcanzar una gran calidad de vida”*. (Whitmore, 2016).

Al tomar conciencia del ahora, la persona se centra en el interés del momento presente, haciendo su trabajo sin centrarse en el pasado ni en el futuro.

Por ejemplo, si un equipo de trabajo se reúne, puede pasar que las personas sigan pensando en lo que no ha conseguido su equipo (pasado) o expresen su miedo de lo que pueda pasar en los siguientes proyectos (futuro) en lugar de centrarse en el ahora, y en hacer las cosas lo mejor posible, estos pensamientos conllevarán a un menor placer de lo que se hace, y a su vez, a un menor rendimiento. Pensar en el futuro de forma positiva y ver las cosas como un reto genera motivación, pero a su vez, es importante que la persona disfrute de sus logros día a día, y que entienda que el camino a su meta es tan importante como llegar a ella.

“El rendimiento, el aprendizaje y el placer deberían ser inseparables si se aspira a mantener un rendimiento elevado”. (Whitmore, 2016).

En segundo lugar, **una mayor responsabilidad de los empleados** genera en ellos:

- Más singularidad
- Un incremento de la autoestima
- Una mayor autonomía

En los principios de la psicología humanista ya se expusieron aspectos de la pirámide de Maslow, sin embargo, es necesario volver a ella porque a través del coaching se llega a la cima de la pirámide, a la autoestima y a la auto-realización.

Singularidad: potencial

Se logra gestionando con un estilo centrado en el desarrollo personal, en lugar de la gestión tradicional en la que el control impide fomentar la autoestima de los subordinados, dar órdenes limita el potencial de estos y niega la capacidad de elegir.

Sin embargo, a través del coaching, se trabaja sobre los valores de la persona, alineando los valores y el propósito de la persona con los de la organización.

Por un lado, la persona entenderá mejor su rol en la organización y la repercusión de su trabajo, y por otro apreciará que sus logros no sólo satisfacen a los directivos y a la organización, sino que le harán sentirse auto-realizado porque son acordes con sus valores personales.

Autoestima: seguridad

A su vez, la mayor responsabilidad de su trabajo incrementará también su autoestima.

En primer lugar, cuando el jefe se centra en su zona de excelencia, hará que su confianza en sí mismo aumente suprimiendo sentimientos como el miedo a hacerlo mal, y por tanto aumentará su rendimiento. Por otro, al delegar en los empleados una mayor responsabilidad, es un acto que por el simple hecho de que el jefe confíe en ellos, generará un incremento de la confianza en ellos mismos.

Autonomía: motivación personal

A su vez, si los empleados sienten que tienen capacidad de elección y autonomía, no verán los resultados de su trabajo como resultados para la organización únicamente, sino que serán producto de su desarrollo personal, de su esfuerzo y su superación y que además de contribuir a la empresa, contribuyen a su interés de mejorar para llegar a una meta, que como se ha dicho con anterioridad, debe estar alineada con sus valores, lo que generará en el empleado un aumento de su motivación en el trabajo.

La suma de todos estos factores, de acuerdo con Whitmore (2016) genera en las organizaciones:

- Mayor productividad
- Mejor comunicación
- Mejores relaciones laborales
- Calidad de vida en el lugar de trabajo
- Mayor reconocimiento
- Mejor atención al cliente

3.2.2 Herramientas de evaluación del impacto del coaching

Para evaluar el impacto del coaching en las organizaciones, pueden utilizarse diferentes indicadores de negocio. Sin embargo, la mayoría de ellos son cualitativos. Con el fin de clasificar las herramientas de evaluación para analizar su impacto, se ha recurrido a la investigación de estudios realizados con anterioridad sobre la eficacia del coaching.

Bayon et al., (2006) apoyándose en distintos estudios señalan los resultados siguientes:

- ✓ El aprendizaje de habilidades de coaching por parte de los directivos hace que el **rendimiento** se incremente un 88% cuando la formación se combina con coaching, frente a una mejora del rendimiento del 22,4% cuando se imparte únicamente formación.
- ✓ Sólo el 16% de los empleados que reciben coaching prevén **cambiar de trabajo el próximo año**, frente al 35% de los empleados que no lo reciben.
- ✓ A la hora de elegir una empresa, el factor que mayor peso tiene para una persona es tener **posibilidades de desarrollo**.

Por otro lado, La empresa “A Fortune 500” y el grupo “Pyramid Resource”, encargaron a *Metrix Global LCC* un estudio para evaluar los beneficios para el negocio y la recuperación de la inversión en un programa de coaching (Ver Anexo VII). Siendo los resultados de este estudio:

- ✓ El coaching es una herramienta muy **efectiva** para los participantes en programas de **desarrollo del liderazgo**.
- ✓ Aporta **ventajas financieras e intangibles al negocio**.
- ✓ Las sesiones de coaching propician una **atmósfera muy favorable** al aprendizaje de soluciones aplicables a distintas situaciones de negocio.
- ✓ **Potencian factores** decisivos para la marcha de la empresa como **la toma de decisiones, el comportamiento del equipo o la motivación**.
- ✓ Los impactos más significativos del coaching que citaron los encuestados fueron, sobre todo, **la productividad** (un 60% de los encuestados) y **la satisfacción del empleado** (el 53%) **el resultado del trabajo** (un 30%) y **su calidad** (un 40%). El 20% de los encuestados identificaron beneficios financieros derivados del aumento del resultado del trabajo.

Otro estudio, realizado por la empresa Manchester Inc. reveló que las compañías que dieron coaching a sus directivos obtuvieron mejoras sustanciales en **productividad, calidad, fortaleza organizativa, servicio al cliente y beneficio para el accionista**.

Además, recibieron **menos quejas de los clientes y consiguieron retener mejor a sus directivos**, que previamente habían recibido coaching. Estas compañías obtuvieron una recuperación media de 5, 7 veces la inversión inicial en un programa-tipo de coaching para directivos o, lo que es lo mismo, amortizaron más de 100.000 dólares.

Entre los beneficios que obtuvieron las compañías figuran mejoras en:

- ✓ **Productividad** (evaluada por el 53% de los ejecutivos)
- ✓ **Calidad** (48%)
- ✓ **Fortaleza organizativa** (48%)
- ✓ **Servicio al cliente** (39%)
- ✓ **Reducción de quejas del cliente** (34%)
- ✓ **Retener en la empresa a los ejecutivos que recibieron “coaching”** (32%)
- ✓ **Reducción de costes** (23%)
- ✓ **Rentabilidad** (22%)

Entre los beneficios obtenidos por los directivos que recibieron “coaching”:

- ✓ **Mejoras en las relaciones de trabajo con sus empleados directos** (77% de los ejecutivos)
- ✓ **Mejoras en las relaciones con sus inmediatos superiores** (71%)
- ✓ **Trabajo en equipo más eficaz** (67%)
- ✓ **Mejora en relaciones con proveedores** (63%)
- ✓ **Satisfacción en el trabajo** (61%)
- ✓ **Reducción de la conflictividad laboral** (52%)
- ✓ **Mayor compromiso con la organización** (44%)
- ✓ **Mejora en las relaciones de trabajo con los clientes** (37%)

Por último, en 2011 Vidal-Salazar et al., realizaron también un estudio (Ver Anexo VIII) que midió la efectividad del coaching en los procesos de **mejora de gestión de empresas** a través de una muestra de cuarenta pymes españolas. A veinte de ellas se les aplicó un servicio de asesoramiento a través de tutorías especializadas a modo de sugerencia asistida (coaching) que complementaba el proceso de consultoría mientras que para las otras veinte empresas el proyecto finalizaba con la entrega del informe que recogía el diagnóstico y las medidas de mejora propuestas.

Los aspectos analizados para comprobar la efectividad del coaching fueron:

- **Nivel de comprensión de las medidas de mejora propuestas**
- **Nivel de aplicación de las medidas de mejora propuestas**
- **Nivel de satisfacción de los directivos**

Siendo las valoraciones finales que, al comparar los resultados de los dos grupos, la satisfacción de los directivos que recibieron coaching fue notablemente superior al colectivo no asesorado, al igual que el nivel de comprensión de las medidas de mejora propuestas, lo que incrementó las posibilidades de éxito a la hora de llevar a cabo su implantación.

Por tanto, a pesar de los numerosos beneficios que puede aportar un programa de coaching, tanto a nivel profesional, personal y para la organización, en la actualidad, existe una gran dificultad para medir la eficacia, los resultados de los programas de coaching y el impacto en los beneficios empresariales.

Por un lado, porque muchos de los indicadores como las actitudes de las personas (mayor motivación, mayor satisfacción personal, mejor calidad de vida) son difíciles de cuantificar en términos monetarios y, por otro, porque es complejo aislar los factores de esta intervención de otros elementos internos y externos que pueden afectar a los beneficios de la organización.

Sin embargo, los resultados de los programas de coaching como otros tipos de formación deben medirse para asegurarse de que esta actividad está siendo rentable para la empresa ya que, si el programa no es implantado a las personas adecuadas, o el coach no está realmente capacitado para entender también la cultura de la organización, los programas de coaching no serán efectivos.

A continuación, se expondrá un cuadro-resumen de los resultados más comunes que suelen darse en los programas de coaching en las empresas, la forma de obtener esta información y las herramientas que podrían utilizarse para medir dichos resultados.

Tabla IV: Resultados comunes, recogida de información y herramientas para medir el impacto del coaching en los resultados

Resultados	Recogida de información	Herramientas de medición
Mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización, mayor motivación personal	Cuestionario al <i>coachee</i> antes y después del programa	Comparación de resultados
Mejora en las relaciones de trabajo con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.	Evaluación 360° antes y después del programa: Cuestionarios a superiores, subordinados, clientes, iguales, proveedores sobre la mejora de las relaciones	Comparación de resultados
Mayor rendimiento: -Mejora de las competencias y habilidades actitudes o aprendizaje de nuevas habilidades y competencias: mejora la toma de decisiones, el comportamiento del equipo, en la comunicación, liderazgo	Evaluación 360° antes y después del programa: Cuestionarios de autoevaluación, a superiores, subordinados, clientes, iguales, proveedores, autoevaluación, sobre el puesto que se esté evaluando. Cuestionario al <i>coachee</i> antes y después del programa	Comparación de resultados
Retención de los trabajadores	Cuentas anuales de la empresa	Análisis dinámico de la tasa de rotación
Nuevos trabajadores por tener posibilidades de desarrollo	Cuentas anuales de la empresa: número de trabajadores en plantilla	Análisis dinámico del número de trabajadores en plantilla
Mayor rentabilidad económica y financiera	Cuentas anuales de la empresa	Análisis dinámico de la rentabilidad financiera y de la rentabilidad económica
Reducción de costes	Cuentas anuales de la empresa	Análisis dinámico de la evolución de los costes
Mayor productividad	Cuentas anuales de la empresa	Análisis dinámico de la ratio de productividad

Fuente: Elaboración Propia

Además, otra forma de medir la efectividad de las acciones de coaching, es calcular el retorno de la inversión del programa. Sin embargo, llegar a él es complicado.

Para llegar al ROI del coaching deben tenerse en cuenta sólo tres componentes: los beneficios, el impacto del coaching en el beneficio y los costes del programa. Sin embargo, el problema de su medición radica en llegar a la estimación del impacto del coaching en el beneficio, porque como se ha comentado con anterioridad, existen muchos factores internos y externos que pueden influir en los beneficios que deben aislarse.

Sin embargo, existen diferentes formas de llegar al ROI del coaching.

O' Neill (2005) explica la forma de llegar al retorno de la inversión siguiendo cinco pasos mediante un ejemplo.

El primer paso se basa en preguntar al *coachee* sobre tres indicadores que quiere trabajar y mejorar. En el ejemplo, la *coachee* es la líder de un equipo, siendo los indicadores elegidos: **mejorar su capacidad de liderar, mejorar los resultados de su equipo, y mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo**

El segundo paso, es desglosar estos tres indicadores, hasta que sean específicos, y elegir aquellos que sean medibles y estén interrelacionados.

- Mejorar los resultados del negocio

Tabla V: Desglose del indicador: mejorar los resultados del negocio

Dinero	Tiempo	Calidad	Cantidad
Aumento de las ventas	Menos duración del proyecto	Cumplir con la normativa de calidad	Incremento de la producción
Aumento de los ingresos	Menor tiempo de producción	Menor número de productos defectuosos	Mayor número de clientes
Aumento del beneficio	Menos tiempo por trabajo	Mayor satisfacción de los clientes	Reducción de los inventarios
Reducción de los descuentos	Menor tiempo de aprobación		Mayor cuota de mercado
Menos costes de producción	Menor tiempo de inactividad		
	Menor absentismo		

Fuente: O'Neill (2005)

- ✓ **Mejorar la capacidad de liderar:**
 - Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo
 - Asegurar la comprensión de su equipo de los objetivos
 - Ganar el compromiso del equipo con la organización
 - Dar retroalimentación correctiva
 - Reconocer los logros.
 - Fomentar el debate y la solución de problemas

- ✓ **Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo**
 - Mayor calidad de comprensión del equipo
 - Saber dar opiniones y plantear problemas.
 - Mayor proactividad
 - Gestionar los conflictos.

Tabla VI: Objetivos medibles e interaccionados elegidos

Mejorar los resultados del negocio	Mejorar la capacidad de liderar	Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo
Lograr la meta de ingresos	Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo	Mayor calidad de comprensión del equipo
Conseguir el proceso de venta en el periodo fijado	Ganar el compromiso del equipo con la organización	Gestionar los conflictos.
	Fomentar el debate y la solución de problemas	Conseguir una mayor proactividad del equipo

Fuente: O'Neill (2005)

El tercer paso, es preguntar al *coachee* otros factores internos y externos que pueden afectar a la consecución de los factores elegidos.

- **Las variables internas a la organización** que aumentan la probabilidad de éxito en los indicadores, incluyendo las ventajas y los recursos del equipo o de la organización. *Ej. tener personas en el equipo personas cualificadas que entienden los retos a los que se enfrentan*
- **Las variables de organización interna** que le restan probabilidad de éxito. *Ej. los ejecutivos más altos de la organización tomaron decisiones que disminuyeron la capacidad y el poder del coachee*

- **Las variables externas a la organización** que benefician la consecución de las metas de los indicadores. *Ej. Hubo ingresos sin explotar el mercado*
- **Las variables externas** que pueden poner en peligro su éxito. *Ej. otros segmentos anteriormente fiables del mercado estaban cortando los negocios debido a una caída en la economía*

El cuarto paso, es registrar y evaluar el progreso hacia el logro de los resultados y el cambio en los comportamientos de los tres factores clave en todo el proceso de coaching.

Por último, el quinto paso, es realizar entrevistas tanto a los componentes del equipo como al coachee para reflexionar sobre:

- Identificación de los resultados finales y evaluación de las interconexiones o sinergias creadas a partir de la mejora de líder del equipo y comportamientos en los resultados del negocio.
- Identificación los resultados en términos monetarios y otras medidas que se utilizan normalmente en la organización
- Recordar las variables internas y externas significativas que han impactado en los resultados de negocio
- Reflexionar sobre el porcentaje del impacto que el coaching ejecutivo ha tenido en los resultados, en relación con otras variables.

En esta última fase, O'Neill (2005) explica que las personas que están muy satisfechas con el programa, suelen decir siempre 100% y que sin los programas de coaching no habrían conseguido sus metas. Sin embargo, el coach debe asegurarse de que el porcentaje del impacto del coaching en los beneficios sea real y hacer que tomen conciencia sobre las demás variables que también han influido en la consecución de los objetivos.

En el ejemplo expuesto, los resultados fueron los siguientes:

Tabla VII: Resultados de los tres indicadores y los objetivos después del programa de coaching

Mejorar los resultados del negocio	Mejorar la capacidad de liderar	Mejorar las interrelaciones de los componentes del equipo
Lograr la meta de ingresos: 244, 8 millones, entre un 6% y 14% más que el resto de los equipos	Clarificar los objetivos y expectativas de su equipo	Mayor calidad de comprensión del equipo
Conseguir el proceso de venta en el periodo fijado	Ganar el compromiso del equipo con la organización	Gestionar los conflictos.
	Fomentar el debate y la solución de problemas	Conseguir una mayor proactividad del equipo: hacían reuniones sin su líder
	Aumento del apoyo del jefe	Equipo autónomo, podía continuar en ausencia del líder
	Promoción a otra posición de liderazgo	Elegidos como “equipo del año”

Fuente: O'Neill (2005)

No sólo se consiguieron los resultados prefijados, si no que hubo otros beneficios adicionales.

El % del impacto del coaching ejecutivo que la *coachee* y su equipo acordaron en las entrevistas fue del 25%, es decir, el crecimiento de las variables que pueden ser atribuidas directamente al éxito del coaching fueron del 25%. Por tanto, teniendo este porcentaje, y los beneficios se calcula el ROI del coaching.

El total de ingresos fue de 244. 800.000€, sin embargo, este debe multiplicarse por el 6%, que es la cantidad que consiguieron de más respecto a los equipos que no tuvieron programas de coaching, que es considerado el grupo de control. El resultado adicional, por tanto, que se generó por el grupo en el que se implantaron los programas de coaching fue de 14.688.000€.

$$\frac{\text{Resultados de negocio} \times \% \text{ impacto de coaching}}{\text{costes del coaching}}$$

Por tanto, con los datos del ejemplo: $\frac{14.688.00 \times 0,25}{76.025} = 48,30$

El retorno sobre la inversión realizada en los programas de coaching en el ejemplo sería de un 48,30%.

Otra forma de llegar al ROI del coaching, es la planteada por Noel M. Tichy, profesor de Management de la Michigan Business School y asesor durante años de Jack Welch, Presidente de General Electric.

En primer lugar, para el valor de la inversión, se utiliza diferentes costes:

- Gastos del programa
- Salario de la persona que recibe las acciones de coaching
- Gastos de viaje y alojamiento
- La mejor estimación del coste de oportunidad perdido por el hecho de ausentarse en el trabajo

En segundo lugar, se calcula el beneficio del programa a través de los siguientes indicadores:

- Valor neto presente de la mejora de las competencias de liderazgo durante dos años
- Valor neto presente de la mejora de las habilidades grupales durante dos años
- Valor neto presente de la percepción del negocio de la empresa durante dos años

La suma de estos tres indicadores sería el beneficio de la implantación de las acciones de coaching. Por último, se calcularía el ROI del coaching:

$$\frac{\textit{Beneficio del programa}}{\textit{costes del programa}} \times 100$$

De acuerdo con Palacios (2008) también se pueden conformar otro tipo de indicadores para buscar el ROI del coaching:

Tabla VIII: Indicadores para medir la eficacia del coaching

Indicadores financieros	Indicadores de cliente	Indicadores de productividad	Indicadores sobre el personal
Reducción de costes	Satisfacción del cliente	Productividad	Niveles de compensación
Rentabilidad de las acciones	Satisfacción de la organización	Absentismo	Promociones, planes de carrera y desarrollo
	Satisfacción de los equipos-empleados	Reducción de los niveles de estrés	Conciliación de la vida laboral-personal
	Nuevas demandas y peticiones del cliente	Innovación en nuevos productos, servicios, procesos	Mejora del cumplimiento de objetivos
	Volumen e intensidad del coaching	Ratios de nuevas ideas puestas en marcha	Salud
	Incremento competencial de los ejecutivos coacheados		Mejora en la comunicación
	Incremento competencial de los equipos de los ejecutivos coacheados		Incremento de los procesos de toma de decisiones
			Mejora en los planes de formación y entrenamiento

Fuente: Palacios (2008)

4. Estudio de casos: análisis del impacto de coaching en los resultados empresariales

En este capítulo, se expondrá el estudio de los casos de empresas elegidos para el análisis. Sin embargo, antes de abordar el estudio, se debe hacer hincapié en que los programas de coaching en las empresas tienen un elemento muy importante: la confidencialidad.

Por esa razón, desde esta posición no es fácil llegar a muchos indicadores que permitirían hacer un análisis más completo. La mayor confidencialidad en las empresas viene dada por la importancia que tiene revelar **el por qué** se contratan los programas de coaching.

Normalmente, cuando las empresas invierten en estos programas, suele ser para abordar una nueva estrategia o para solucionar problemas de la organización, por tanto, revelar estos datos sobre las empresas, puede suponer una pérdida de competitividad.

Además, a través de contactos especializados en coaching ejecutivo de la autora de este trabajo, se evidencia que las empresas suelen hacer firmar a los *coaches* que el proceso será confidencial y que no se puede revelar dicha información.

Por tanto, ha surgido la necesidad de completar el estudio de casos inicialmente propuesto con otro tipo de estudios de naturaleza exploratoria y cualitativa. En primer lugar, se exponen los resultados de un estudio exploratorio realizado a través de encuestas a directivos de recursos humanos de grandes empresas con la finalidad de realizar una investigación más precisa y se completa con la información cualitativa recogida de testimonios y entrevistas a directivos que han implantado estas prácticas en sus organizaciones.

4.1 Rentabilidad del coaching: estudio exploratorio

El estudio exploratorio realizado es un estudio no probabilístico, por tanto, no se tiene la certeza de que la muestra extraída sea representativa. Sin embargo, se ha procurado que la muestra sea lo más útil posible para el estudio de casos. Además, la validez de este estudio reside en que los sujetos encuestados son los directivos de recursos humanos de las empresas y, que, por tanto, tienen un alto grado de conocimiento sobre la materia objeto de estudio.

Existen diferentes métodos de muestreo no probabilísticos. En este caso, se trata de un muestro por cuotas o "accidental". Este tipo de muestreo se asienta sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más representativos o "adecuados" para los fines de la investigación.

Debido a que la finalidad de este estudio era elegir las empresas para el estudio de casos, se necesitaba en primer lugar, saber que habían implantado las prácticas de coaching en su empresa y, en segundo lugar, saber desde cuándo se había implantado. De esta forma, se podrá realizar un análisis dinámico de los indicadores relevantes para analizar si ha habido un impacto real, y si este, puede atribuirse a la práctica del coaching.

La población objeto de estudio serían todas las empresas que utilizan coaching en España. Sin embargo, teniendo en cuenta que las empresas que más conocimiento tienen acerca de las prácticas de coaching son las grandes empresas, la muestra escogida de la población han sido empresas que en su mayoría superan los 250 empleados.

El estudio se realizó enviando un cuestionario a través del correo electrónico (**Ver Anexo IX**) a directivos de recursos humanos o personas de este departamento de 74 empresas en España, de las cuales se recibió respuesta de 35 de ellas, siendo la tasa de participación de un 47,30%.

Tabla IX: Empresas a las que se les envió el cuestionario

Nombre de las compañías		
ABB	Corporación Alimentaria Peñasanta	ManpowerGroup
Abbott	Danone	Mantequerías Arias
Accenture	DHL Express Iberia	McDonalds Spain
Adidas Iberia	Electrolux	Merck Sharp & Dohme
Almirall	Enagás	Michael Page International
Alstom	Everis	Nationale Nederlanden
Altadis	EY	Novartis Farmacéutica
Alten	Ferrovial	Olympus Iberia
Altran	Gas Natural Fenosa	Orange
Amadeus IT Group	Goodyear Dunlop Tires España	Pepsico Iberia
Atento	GroupM	Philip Morris
Avanade	Grupo Cortefiel	REPSOL
AXA	Grupo Saint Gobain	Roche Farma
Bankinter	Heineken	SABIC
Boehringer Ingelheim	Hilti	Sanitas
British American Tobacco Iberia	IKEA	Scania Hispania
BSH Electrodomésticos	ING BANK	Schindler
Calidad Pascual	Janssen	Seat
Canon	John Deere Iberica	Technip Iberia
CEPSA	JTI Iberia	Thales
Cetelem	KPMG	Valeo
Chiesi	Leroy Merlin	Vodafone
Cetelem	LG Electronics España	Volkswagen – Audi
Consum	Lyreco	Zardoya Otis
Corbion	Makro España	Zurich

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las empresas destacadas en negrita son aquellas que participaron en el estudio.

Gráfico I: Clasificación de las empresas por sector



Ilustración 2 Fuente: elaboración propia

La muestra de empresas está compuesta en su mayor parte por empresas que pertenecen al sector terciario (un 51,35%) donde las prestaciones de servicios relacionadas con el comercio toman la primera posición dentro de esta categoría siendo un 18,92% de las empresas de la muestra. Destacan también en la muestra empresas que pertenecen al sector secundario industrial. (37,84%).

La finalidad del cuestionario giraba en torno a tres objetivos:

- 1. Obtener un conocimiento real de en qué empresas se habían implantado acciones de coaching.** Para ello, se realizaron dos preguntas. La primera, orientada a saber si tenían conocimiento acerca del coaching: *¿Sabe en qué consiste el coaching?*, y la segunda, para analizar si habían implantado coaching en la empresa *¿Se ha sometido usted, o su empresa a algún proceso de coaching?*
- 2. De ser así, otro objetivo era conocer el año en el que se implantaron las acciones de coaching para abordar del estudio de casos.** La pregunta realizada para la consecución de este objetivo fue: *Si es así, ¿desde cuando empezaron a implementar coaching en su empresa?*

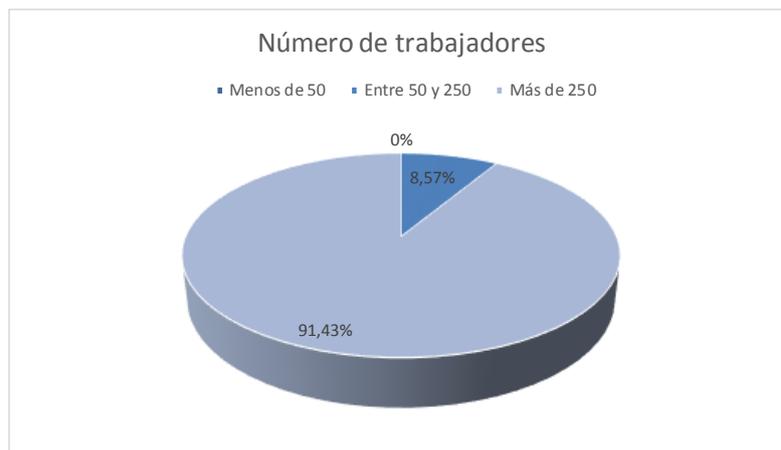
- 3. El tercer objetivo, era analizar el porcentaje de empresas que consideran que el coaching es una inversión rentable para su empresa.** Siendo la pregunta del cuestionario referente a este objetivo: *¿Considera que el coaching es una acción rentable para su empresa?*

A su vez, la primera pregunta del cuestionario, a modo de pregunta de control, fue el número de empleados de la empresa.

A continuación, se expondrá el análisis de los resultados de las encuestas:

Pregunta 1: ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Gráfico II: Número de trabajadores de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar, por la cuota escogida de la población, el 91,43% de las empresas que contestaron (32) cuentan con más de 250 empleados, siendo un 8,57% las que tienen entre 50 y 250 empleados, y ninguna de las empresas encuestadas, tiene menos de 50 trabajadores.

Pregunta 2: ¿Sabe en qué consiste el coaching?

Gráfico III: Porcentaje de conocimiento del coaching por las empresas



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Se ha sometido usted, o su empresa a algún proceso de coaching?

Gráfico IV: Porcentaje de empresas que han implantado coaching



Fuente: Elaboración propia

Las preguntas 2 y 3, tenían como objetivo analizar el grado de conocimiento del coaching por parte de las empresas y saber si se habían implantado estas prácticas en las organizaciones. Se concluye que todas las empresas de las que se recibió contestación saben de qué trata el coaching, y el 97,14%, es decir, en 34 empresas de las 35 que componen la muestra, lo han implantado. Siendo la excepción, Leroy Merlín.

Pregunta 4: Si es así, ¿desde cuando empezaron a implementar coaching en su empresa? Si es así, ¿desde cuando empezaron a implementar coaching en su empresa?

Gráfico V: Año de implantación de los programas de coaching



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al año de establecimiento de los programas de coaching, el 50% de la muestra lo había implantado antes de 2011, un 11,76% en 2011, en 2012 un 11,76%, un 8,82% en 2013 y un 20,59% de la muestra después del 2013.

Pregunta 5: ¿Considera que el coaching es una acción rentable para su empresa?

Gráfico VI: Rentabilidad del coaching



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la rentabilidad del coaching, todas las empresas que lo han implantado, consideran que el coaching es una actividad beneficiosa para la empresa.

Se obtiene de este análisis las siguientes conclusiones:

- ✓ Todas las empresas de las que se recibió respuesta, conocen el coaching y a excepción de una, todas han implantado programas de coaching. Por lo que concluimos que esta técnica está siendo utilizada por la mayoría de las grandes empresas en la actualidad.
- ✓ Del año de implantación, concluimos que la mayor parte de las empresas lo implantaron antes de 2011. Sin embargo, la demanda por parte de las empresas de estas prácticas ha seguido evolucionando, puesto que un 20,59% de la muestra lo han establecido después de 2013.
- ✓ En cuanto a la rentabilidad del coaching, se concluye que todas las empresas lo consideran como una acción rentable para la empresa.

4.2 Análisis contable de las empresas que utilizan coaching en la actualidad: estudio de casos

Como se ha comentado con anterioridad, el estudio exploratorio se hizo con la finalidad de hacer un estudio de casos más orientado y tener un conocimiento real de en qué empresas se habían implantado programas de coaching. Por esa razón, el estudio de casos se va a realizar seleccionando entre aquellas empresas que contestaron el año en concreto en el que se implantó el programa. Por tanto, los primeros pasos que se han seguido para abordar el estudio de casos han sido los siguientes:

En primer lugar, con el estudio exploratorio previo, tener conocimiento real de que se han implantado prácticas de coaching en las empresas y desde cuándo.

En segundo lugar, escoger una muestra de aquellas que se sabía con certeza el año en el que se implantó. Como se recoge en el estudio exploratorio anterior en 2011 lo implantaron un 11,76% de la muestra, en 2012 un 11,76% también y en 2013 un 8,82%, siendo el total un 32,24% de las empresas. Este último porcentaje está formado por once empresas, a las que se les envió un segundo cuestionario para formar parte del estudio de casos (**Ver Anexo X**).

En tercer lugar, y complementando al análisis de los resultados obtenidos con este segundo cuestionario, se realizará un análisis económico – financiero de los estados contables de las empresas que constituyen el estudio de casos, con el objetivo de evaluar el posible impacto de las prácticas de coaching en sus resultados y magnitudes económico – financieras.

Una vez elegida esta muestra, se procedió a enviar el segundo cuestionario más detallado. La finalidad de realizar este segundo cuestionario, viene dada por la dificultad que tiene relacionar la evolución de los estados contables que se realizará en el estudio de casos con las acciones de coaching llevadas a cabo. Existen muchos factores que pueden influir en los beneficios y magnitudes contables de una empresa imposibles de aislar para tener conocimiento del impacto real de las acciones de coaching. Por esa razón, a través de este segundo cuestionario, se llegarán a unas conclusiones más completas del estudio económico-financiero que se realizará de los casos elegidos.

La tasa de participación del segundo cuestionario fue de un 45,45 %. De las once empresas seleccionadas para formar parte de la muestra, contestaron cinco de ellas: KPMG, JTI Iberia, Cepsa, Philip Morris y Lyreco.

Cuando se recibieron las respuestas, se consideró que sería más conveniente centrar el estudio en empresas que contestaron al cuestionario por tener más información ya que se considera, que se puede llegar a unas conclusiones más completas, por tener más información sobre las variables a analizar.

Tabla X: Muestra de empresas para formar parte del estudio de casos

Año de implantación	2011	2011	2013
Denominación de la empresa	KMPG	JTI Iberia	Lyreco

Fuente: Elaboración propia

El argumento para elegir estas tres empresas se ha basado simplemente en obtener una muestra más diversa, escogiendo empresas que lo hubiesen implantado en diferentes años. De las cinco empresas que contestaron, dos de ellas lo implantaron en 2011, y tres en 2013. Se consideró interesante obtener las cuentas anuales por un lado de las dos empresas que lo implantaron en 2011 y contestaron al cuestionario: KPMG y JTI Iberia y por otro lado, una empresa que lo hubiese implantado en 2013: Lyreco.

Del propósito de este segundo cuestionario se desglosan también tres objetivos principales:

1. Conocer el **impacto de las prácticas de coaching en variables cualitativas** que desde esta posición externa no se pueden valorar.

Tabla XI: Relación de las variables cualitativas con las preguntas del cuestionario

Variables cualitativas	Pregunta del cuestionario
Motivación de los empleados	A raíz de los programas de coaching, <i>¿se generó un aumento de la motivación interna de las personas?</i>
Comunicación en la empresa	A raíz del programa de coaching implantado, <i>¿se observó una mejora de la comunicación en la empresa?</i>
Clima laboral	<i>¿Los programas de coaching consiguieron una mejora de las relaciones laborales y en el clima en la organización?</i>
Atención al cliente	A raíz de estos programas, <i>¿se consiguió una mejora de la atención al cliente y una disminución de las quejas?</i>
Flexibilidad y adaptación al cambio	<i>¿El coaching genera una mejora en la flexibilidad de las personas y una mayor adaptación al cambio?</i>
Aprendizaje y desarrollo del potencial	A través del coaching, <i>¿el aprendizaje es más rápido y se consigue un mayor desarrollo del potencial de las personas?</i>

Fuente: Elaboración propia

2. **Obtener información complementaria sobre variables que se van a abordar en el análisis económico-financiero: productividad e impacto en los beneficios.** También sobre **el retorno de la inversión del coaching**, cuyo cálculo desde esta posición no se puede realizar.

Tabla XII: Relación de las variables cuantitativas con las preguntas del cuestionario

Variable cuantitativa	Pregunta del cuestionario
Productividad	Por la práctica del coaching, <i>¿se observó un mayor rendimiento en la empresa?</i>
Impacto en los beneficios	Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, <i>¿genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa?</i>
Utilidad del programa de coaching	En una escala del 1 al 5 <i>¿Podría decirme en qué grado valoran la utilidad de la aplicación de estas prácticas a su empresa?</i>
Rentabilidad del coaching	<i>¿Se calcula el ROI del coaching en su empresa? De ser así, ¿qué porcentaje aproximado da?</i>

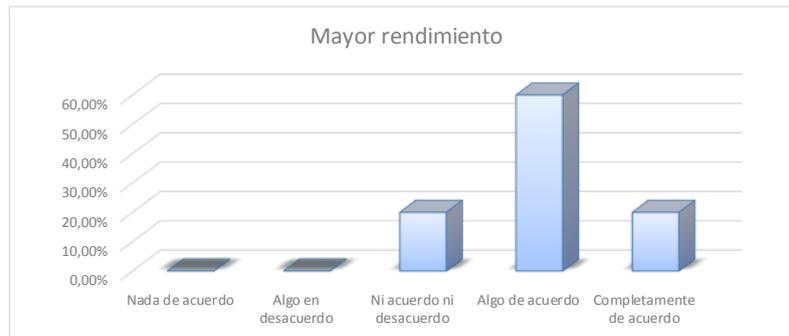
Fuente: Elaboración propia

3. Por último, se consideró interesante preguntar **el motivo por el cual se implantaron estas prácticas en la empresa**, ya que, dependiendo del objetivo del programa, los beneficios o resultados del programa serán unos u otros.

A continuación, se exponen los resultados del segundo cuestionario:

1. Por la práctica del coaching se observó un **mayor rendimiento** en la empresa:

Gráfico VII: Resultados a la pregunta sobre el rendimiento



Fuente: Elaboración propia

2. A raíz de los programas de coaching, se generó un **aumento de la motivación interna** de las personas:

Gráfico VIII: Resultados a la pregunta sobre la motivación



Fuente: Elaboración propia

3. A raíz del programa de coaching implantado se observó **una mejora de la comunicación en la empresa:**

Gráfico IX: resultados a la pregunta sobre la comunicación



Fuente: Elaboración propia

4. Los programas de coaching consiguieron una **mejora de las relaciones laborales y en el clima en la organización:**

Gráfico X: Resultados a la pregunta sobre el clima de la organización



Fuente: Elaboración propia

5. A raíz de estos programas, se consiguió una **mejora de la atención al cliente y una disminución de las quejas:**

Gráfico XI: Resultados a la pregunta sobre la atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

6. El coaching genera una mejora en la **flexibilidad de las personas y una mayor adaptación al cambio:**

Gráfico XII: Resultados a la pregunta sobre la adaptación al cambio



Fuente: Elaboración propia

7. A través del coaching **el aprendizaje es más rápido** y se consigue **un mayor desarrollo del potencial** de las personas:

Gráfico XIII: Resultados a la pregunta sobre el aprendizaje y desarrollo potencial



Fuente: Elaboración propia

8. En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran la **utilidad** de la aplicación de estas prácticas a su empresa?

Gráfico XIV: Resultados a la pregunta sobre la utilidad del programa de coaching



Fuente: Elaboración propia

9. ¿Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa?

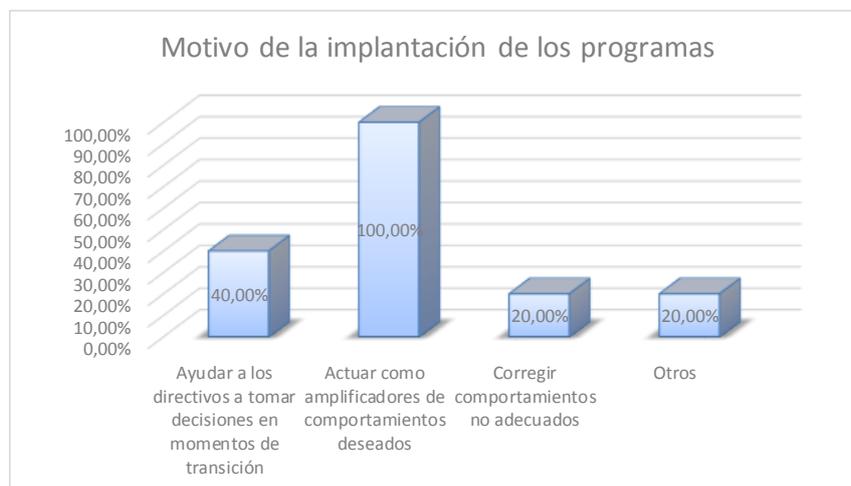
Gráfico XV: Resultados a la pregunta sobre el incremento de los beneficios por las acciones de coaching



Fuente: Elaboración propia

10. ¿Cuál fue la razón por la se implantaron las prácticas de coaching en su empresa?

Gráfico XVI: Resultados a la pregunta sobre el motivo de la implantación de los programas



Fuente: Elaboración propia

Para entender este gráfico es necesario explicar los porcentajes ya que las empresas no contrataron los servicios de coaching por un sólo motivo. El 100% de las empresas lo contrataron para actuar como amplificadores de comportamientos deseados, pero, a su vez, el 40% lo contrataron también para ayudar a los directivos a tomar decisiones en momentos de transición, el 20% a corregir comportamientos no adecuados y el 20% por otros motivos.

Es decir, las cinco empresas lo contrataron para actuar cómo amplificadores de comportamientos deseados, pero de estas cinco, dos de ellas lo implantaron también para ayudar a los directivos a tomar decisiones en momentos de transición, una de ellas para corregir comportamientos no deseados, y una por otros motivos.

Respecto a las últimas dos preguntas, que abordaban el cálculo del ROI del coaching, preguntando sí se realizaba esta medida, y en caso de realizarse, valores aproximados, las cinco empresas contestaron que no medían el retorno de la inversión de las acciones de coaching. Por lo tanto, respecto a la rentabilidad del coaching no se ha podido obtener información.

4.2.1 Análisis económico-financiero de los casos de estudio

La metodología seguida del análisis económico-financiero será analizar la evolución de las variables relevantes para el presente estudio. La elección de estas variables ha sido como resultado del análisis recogido en la **tabla IV** sobre los resultados más comunes que se producen a raíz de los programas de coaching y las herramientas para medir estos beneficios.

Para ello, se analizarán los aspectos recogidos en la tabla siguiente de los dos años anteriores y posteriores a la implantación de los programas de coaching considerando el año de implantación como año nulo, por ser el año de transición. Sin embargo, aunque los años objeto de estudio sean cuatro por ver la evolución antes y después, el análisis se centrará principalmente en el año anterior y posterior a la introducción de las prácticas de coaching en las organizaciones, por ser los más próximos a su establecimiento.

Figura VII: resultados del coaching que se pueden analizar a través del análisis económico-financiero

Variables objeto de análisis
<ul style="list-style-type: none">•Expansión de ventas•Ventas por empleado•Análisis de gastos•Expansión resultado del ejercicio<ul style="list-style-type: none">•Productividad•Rentabilidad económica•Rentabilidad financiera

Fuente: Elaboración propia

Para realizar este análisis se va a proceder a la utilización de ratios contables. Un ratio es un cociente entre magnitudes del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias o de ambos. En este caso, se procederá también a obtener información de la memoria, para saber el número de empleados y poder calcular también las ventas por empleado.

Para que estos tengan significado, deben ser calculados de forma consistente y comparados con valores de referencia y tener en cuenta que un ratio sólo será significativo cuando se compare con otro referidos a momentos diferentes para identificar una posible tendencia. Y es necesario estudiar si el cambio es por el numerador o por el denominador para hacer el análisis. Los ratios que se van a analizar para estudiar la evolución de estas variables son los siguientes:

Tabla XIII: Ratios para analizar el impacto del coaching a través del análisis económico-financiero

Ratio de expansión o evolución de ventas	$\frac{\text{Ventas Año N}}{\text{Ventas año N - 1}}$
Ratio de evolución de los gastos⁹	$\frac{\text{Gastos Año N}}{\text{Gastos N - 1}}$
Análisis de los gastos respecto a las ventas	$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$
Ratio de expansión del resultado del ejercicio	$\frac{\text{Resultado del ejercicio año N}}{\text{Resultado del ejercicio N - 1}}$
Análisis de la productividad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gastos}}$
➤ Por ventas	
➤ Por resultados¹⁰	$\frac{\text{Resultado}}{\text{Gastos}}$
Ventas por empleado	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$
Rentabilidad económica	$\frac{\text{BAII}}{\text{Total Activo}}$
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Resultado}}{\text{Patrimonio neto}}$

Fuente: Elaboración propia

Todos los ratios tienen, por tanto, una vinculación con alguno de los resultados que suelen producirse por la implantación de los programas de coaching.

Para analizar si los programas de coaching han generado **un crecimiento de las ventas, una reducción en los gastos, o un incremento del beneficio** se utilizarán los ratios:

- ✓ Ratio de expansión de ventas
- ✓ Ratio de evolución de gastos
- ✓ Ratio de expansión del resultado de explotación
- ✓ Análisis de los gastos respecto a las ventas

⁹ Los gastos utilizados para el análisis serán los gastos que se precisan para realizar la actividad: aprovisionamientos (si procede), gastos de personal y otros gastos de explotación.

¹⁰ Los resultados será el resultado de explotación

Por otro lado, para analizar si la implantación de los programas de coaching ha generado **un aumento de la productividad de los empleados** se calcularán los siguientes ratios:

- ✓ Análisis de la productividad en relación con las ventas
- ✓ Análisis de la productividad en relación con los resultados
- ✓ Ventas por empleado

Por último, para estudiar si se ha producido un **incremento de la rentabilidad de la empresa**, se recurrirá a los ratios que miden la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera de la empresa.

Antes de exponer los resultados, es importante resaltar, que las cuentas anuales han sido obtenidas a través del Registro Mercantil Central (**Ver Anexo XI**) y que estas han sido auditadas.

La opinión del auditor en los todos casos ha sido favorable, por lo que, todas las cuentas anuales analizadas representan la imagen fiel del patrimonio y de la situación económico-financiera.

CASO 1: KPMG AUDITORES, S.L.

KPMG AUDITORES S.L con sede en Madrid, presta servicios de auditoría, fiscales, legales y de asesoramiento en fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, consultoría de riesgos y de negocio. Pertenece a un grupo de sociedades cuya sociedad dominante es KPMG EUROPE LLP.

En KPMG, las prácticas de coaching se implantaron en el año 2011, por tanto, este año es el considerado año nulo. Siendo los años objeto de estudio antes de la implantación: 2009 y 2010 y los que se analizarán para estudiar las variables después de la implantación del coaching: 2012 y 2013.

Tabla XIV: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa KPMG

	Antes de la implantación		Después de la implantación			
	2009	2010	Análisis dinámico	2012	2013	Análisis dinámico
Evolución de las ventas	116.673.000	113.102.000	0,969	101.370.000	98.075.000,00	0,967
Evolución de gastos	116.791.000	112.488.000	0,963	100.376.000	96.135.00	0,958
Gastos/Ventas	0,988	0,995		0,990	0,980	
Evolución del resultado de explotación	1.449.000	616.000	0,425	1.124.000	842.000	0,749
Productividad por ventas	0,999	1,005	+	1,010	1,020	+
Productividad por resultados	0,012	0,0055	-	0,0112	0,0088	-
Ventas/Empleados	8.333.786	642.625	-	191.988	193.824	+
Rentabilidad económica	4,32%	1,43%	-	3,454%	2,610%	-
Rentabilidad financiera	-1,63%	-	-	-2,008%	-0,045%	-

Fuente: Elaboración propia

El primer objetivo del análisis económico-financiero para esta investigación era analizar si después de la implantación de coaching se había producido un incremento de las ventas, una reducción de los gastos, o un aumento del beneficio después de la implantación de los programas de coaching.

En este caso, las ventas se han visto reducidas después de la implantación de los programas de coaching. Sin embargo, los gastos se han reducido en una mayor proporción al descenso de las ventas. Esto se puede observar tanto en las magnitudes contables como en el ratio que relaciona los gastos con las ventas, cuyo menor valor, indica una mayor eficiencia, ya que la reducción de los gastos de 2012 respecto a 2010 es mayor (un 10,78%) que el descenso de las ventas (10,37%).

En cuanto al resultado de explotación, su mayor valor se alcanza en 2009, habiendo un descenso en 2010 de más de un 50%. En cuanto a la situación después de la implantación de los programas de coaching el resultado se recupera, incrementando un 82,47% de 2010 a 2012, pero en 2013 vuelve a reducirse.

Por otro lado, el objetivo de realizar el ratio de expansión de ventas reside en analizar su evolución respecto al año anterior. Antes de la implantación, el resultado de este ratio es de 0,969 lo que indica, que las ventas, como se puede observar, tienen un valor menor en el año 2010 que en 2009. De la misma forma ocurre, después de la implantación de los programas de coaching, las ventas descienden de 2012 a 2013.

A su vez, se calcula también el ratio de evolución de los gastos, si este ratio es menor que uno, significará que los gastos respecto al año anterior son menores. El ratio que relaciona los gastos de 2010 respecto a 2009 es menor que uno, lo que indica que los gastos de un año a otro se redujeron. Por otro lado, respecto a la situación después del coaching, este ratio tiene un valor más pequeño, lo que indica que su reducción en 2013 respecto a 2012 es mayor, que la que se produce antes de la implantación de los programas.

Por tanto, se concluye respecto a este objetivo del análisis, que las ventas no han aumentado después de la implantación de las prácticas de coaching, pero sí se ha producido un incremento del resultado de explotación y se han reducido los gastos.

El segundo objetivo del análisis se basa en analizar si se ha producido un aumento de la productividad, para ello se han realizado tres ratios distintos.

La productividad por ventas relaciona las ventas con los gastos necesarios para realizar la actividad su mayor valor, significará una mayor productividad. El valor de la productividad en relación con las ventas ha ido creciendo cada año, principalmente por la reducción de los gastos.

Además, el valor del ratio es mayor tanto en 2012 como en 2013 respecto a los años anteriores a la implantación del programa, lo que nos indica que la productividad es mayor después de la implantación de los programas de coaching.

Por otro lado, el ratio de productividad por resultados relaciona los gastos precisos para realizar la actividad con los resultados generados por la empresa por su actividad. En este caso, el mayor valor se encuentra en 2009, debido a que el resultado de explotación es mayor que en los demás años, en 2010 la productividad por resultados desciende considerablemente por el descenso del resultado de explotación y vuelve a aumentar después de la implantación de los programas de coaching.

El último ratio para medir la productividad es el que relaciona las ventas con el número de empleados, a mayor valor, significará un incremento de la productividad también.

Analizando la situación antes de la implantación de los programas de coaching, este ratio tiene un descenso muy acusado en el año 2010. Sin embargo, esto se debe al aumento del número de empleados que hay en 2010, ya que las ventas no varían apenas. En 2009 el número de empleados era de tan sólo de 14, pasando en 2010 a 176. Se ha buscado información en la memoria de este cambio tan acusado del número de empleados, pero no se recoge nada respecto a esto en las cuentas anuales.

Por otro lado, el número de empleados después de la implantación de los programas de coaching es en 2012 de 528 y en 2013 de 506. Por esa razón, las ventas por empleado después de la implantación del programa disminuyen, el número de empleados aumenta en mayor proporción que las ventas, lo que nos indica, una menor productividad por empleado.

Por tanto, de este segundo objetivo, se concluye que la productividad sólo ha aumentado después de la implantación del programa, por conseguir ser más eficientes en relación a los gastos para desarrollar la actividad. No ha sido así en la relación con el resultado, ni respecto al número de empleados ya que el incremento de la plantilla, no ha ido acompañado de un incremento de las ventas.

El último objetivo del análisis era analizar si se ha producido un incremento en la rentabilidad de la empresa, tanto económica como financiera.

La rentabilidad económica relaciona los resultados generados por la actividad de la empresa con el activo que se ha precisado para desarrollar dicha actividad, evaluando la productividad del activo de la empresa. Su mayor valor, nos indica que el activo ha sido más productivo.

Analizando la situación antes de la implantación, el descenso de la rentabilidad económica se debe a dos motivos: por el descenso del resultado de explotación y por el aumento del activo de la empresa. Es decir, en 2010, con más activo, no se produce un mayor resultado de explotación, lo que hace que la rentabilidad económica caiga, puesto que el incremento del activo no se ve traducido en un aumento del resultado de explotación, sino todo lo contrario.

En cuanto a la situación después de la implantación de los programas, la rentabilidad económica aumenta en relación a 2010, por el efecto de ambas magnitudes, el resultado de explotación ha aumentado y el activo ha disminuido, por tanto, con menos activo, la empresa está obteniendo un mayor resultado de explotación. No obstante, no llega a alcanzar los valores de 2009.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta para analizar la rentabilidad económica es que estamos evaluando la productividad del activo y por lo menos debe ser superior al tipo de interés medio. En este caso el coste de la deuda en los cuatro años es superior al rendimiento a excepción de 2012, en el que la rentabilidad económica es 3,45% y el coste de la deuda 3,39%. Por tanto, es el único año en el que la rentabilidad es adecuada, por cubrir al menos el coste de financiación de los activos. En el resto de años, a pesar de ser positiva, el resultado generado por los activos no es suficiente.

Por último, se analizará la rentabilidad financiera. La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios, es decir, mide la rentabilidad que están obteniendo los socios de su inversión.

Sin embargo, en el caso de KPMG el patrimonio neto es negativo en los cuatro años, debido a resultados negativos de años anteriores. Por tanto, se considera que la rentabilidad financiera es inexistente.

Por tanto, se concluye de este tercer objetivo del análisis, que después de la implantación del coaching, la rentabilidad económica ha sido adecuada en el año 2012, al contrario que en los años anteriores a la implantación. Sin embargo, debido a los resultados negativos acumulados por la empresa KPMG no ha habido un cambio en la rentabilidad financiera de la empresa.

Para completar el estudio, se expondrán las respuestas de las preguntas formuladas a la directora de RRHH de KPMG sobre estos aspectos:

Tabla XV: Resultados de las respuestas al cuestionario por KPMG sobre las variables cuantitativas

Pregunta del cuestionario	Respuesta
Por la práctica del coaching, ¿se observó un mayor rendimiento en la empresa?	<i>Algo de acuerdo</i>
Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, ¿genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa	Sí
En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran la utilidad de la aplicación de estas prácticas a su empresa?	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las variables cualitativas, el motivo por el que se contrataron los servicios de coaching fue para para actuar como amplificadores de comportamientos deseados, y los beneficios que se observaron en mayor medida a raíz de este programa fueron:

- Un aumento de la motivación interna de las personas
- Una mejora en la atención al cliente y una disminución de las quejas
- Una mejora en la flexibilidad y adaptación al cambio de los trabajadores

CASO 2: JT International Iberia, S.L.U

JT International Iberia, S.L.U tiene su sede en Madrid y su actividad principal es la manipulación, fabricación e importación de tabacos.

En JTI Iberia las prácticas de coaching se implantaron también en el año 2011, por tanto, este año es el considerado año nulo. Siendo los años objeto de estudio antes de la implantación: 2009 y 2010 y los que se analizarán para estudiar las variables después de la implantación del coaching: 2012 y 2013.

Tabla XVI: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa JT International

Concepto/ Años	Antes de la implantación		Después de la implantación			
	2009	2010	Análisis dinámico	2012	2013	Análisis dinámico
Evolución de las ventas	146.376.970	165.094.651	1,128	170.083.622	179.939.837	1,058
Evolución de gastos	141.175.599	158.282.876	1,1261	164.214.866	173.896.790	1,059
Gastos/Ventas	0,964	0,959		0,965	0,966	
Evolución del resultado de explotación	4.656.832	5.389.074	1,157	4.835.610	4.995510	1,033
Productividad por ventas	1,037	1,043	+	1,036	1,035	-
Productividad por resultados	0,055	0,055	+	0,050	0,046	-
Ventas/Empleados	324.561	365.254	+	353.604	246.038	
Rentabilidad económica	8,59%	9,21%	+	9,31%	9,00%	-
Rentabilidad financiera	15,44%	13,19%	-	5,64%	22,09%	-

Fuente: Elaboración propia

Respecto al primer objetivo del análisis, que es estudiar si se ha producido un incremento de las ventas, una reducción de los gastos o un aumento del beneficio generado por la actividad de la empresa, en la empresa JT International Iberia podemos observar que en el año posterior a la introducción de las prácticas se produce un incremento de las ventas. Sin embargo, en este caso, los gastos aumentan y, por ese motivo, se reduce el resultado de explotación.

Además, después de la implantación de los programas de coaching el ratio que relaciona los gastos con las ventas, aumenta. Esto es debido a que las ventas incrementan en un 3,02% respecto al año 2010 y los gastos se incrementan en una mayor proporción, un 3,61%. Por lo tanto, se observa una menor eficiencia en el año posterior a la implantación de los programas de coaching.

Haciendo referencia a los ratios que miden la expansión de ventas y la evolución de los gastos, antes de la implantación las ventas crecieron un 12,8% frente a un crecimiento de los gastos de un 12,61%, es decir, crecieron proporcionalmente. Respecto a la situación después de la implantación, las ventas de 2013 crecen respecto a 2012 un 5,8%, y los gastos un 5,1%. Por lo tanto, la evolución del análisis dinámico nos muestra que los gastos están creciendo en menor medida que las ventas.

En cuanto al ratio de evolución del resultado de explotación, antes de la implantación el resultado de explotación crece un 15,7% en 2010 respecto a 2009 y después de la implantación un 3,3%. Sin embargo, el resultado de explotación en el año posterior a la introducción de las prácticas de coaching ha disminuido respecto a 2010 en un 11,45%.

Por tanto, se concluye de este primer objetivo, que las ventas sí han incrementado después de la implantación de los programas de coaching, pero también lo han hecho los gastos y, esto ha llevado a su vez, a una reducción del resultado de explotación.

El segundo objetivo del análisis es analizar la productividad. Podemos observar, que la productividad por ventas se ve reducida en los años posteriores a la implantación del coaching, debido a lo que se ha comentado con anterioridad, que los gastos crecen en mayor medida que las ventas. En cuanto a la productividad por resultados después de la implantación, decrece de una manera más acusada, debido a tanto el descenso del resultado de explotación como al incremento de los gastos.

Por último, la productividad medida por las ventas por empleado, también ha decrecido en los años posteriores a la implantación de los programas si lo comparamos con el año 2010. Esto se debe a que el número de empleados incrementa un 6,02% en 2012 respecto a 2010, y como se ha comentado con anterioridad, las ventas sólo crecen un 3,02%. Por tanto, el aumento del número de empleados en la empresa no se ha visto reflejado en un aumento similar o mayor que el de las ventas.

En conclusión, al análisis de esta variable, se expone que no se ha producido un incremento de la productividad después de la implantación de los programas de coaching.

El tercer objetivo, se basa en analizar si la rentabilidad de la empresa ha aumentado, para ello se analizan los ratios de rentabilidad económica y financiera.

Analizando la rentabilidad económica, en el año 2012, año posterior a la introducción de las prácticas de coaching, ha tenido un incremento respecto a 2010. Esto se debe a la reducción del activo en 2012, ya que el resultado de explotación es menor en 2012. Por tanto, con menos activo, se han conseguido unas mayores ventas, lo que nos indica que el activo es más productivo, aunque no en términos de resultado de explotación.

Analizando la rentabilidad económica, en el año 2012, año posterior a la introducción de las prácticas de coaching, ha tenido un incremento respecto a 2010. Esto se debe a la reducción del activo en 2012, ya que el resultado de explotación es menor en 2012. Por tanto, con menos activo, se han conseguido un mayor resultado, lo que nos indica que el activo es más productivo. Sin embargo, en 2013 vuelve a descender debido a un incremento del activo mayor que el incremento del resultado de explotación.

Por otro lado, la rentabilidad financiera ha sufrido un descenso en el año posterior a la introducción de las prácticas del coaching, como se ha comentado, la rentabilidad financiera relaciona el patrimonio neto con el resultado del ejercicio de la empresa. El descenso de esta, se debe al descenso del resultado del ejercicio en 2012 respecto a 2010, ya que el patrimonio neto se mantiene prácticamente inalterable. Sin embargo, en 2013 la rentabilidad financiera aumenta debido al descenso del patrimonio neto y por el aumento del resultado del ejercicio. Siendo, además, el resultado del ejercicio mayor en 2013 que en el año 2010.

Por tanto, se concluye, que la rentabilidad económica después de la implantación de los programas de coaching ha sido mayor en el año 2012, al contrario que ocurre con la rentabilidad financiera en el año posterior a la implantación de los programas.

Para completar el estudio, se expondrán las respuestas de las preguntas formuladas al directora de RRHH de JT International Iberia, S.L.U. sobre estos aspectos:

Tabla XVII: Resultados de las respuestas al cuestionario por JT International sobre las variables cuantitativas

Pregunta del cuestionario	Respuesta
Por la práctica del coaching, ¿se observó un mayor rendimiento en la empresa?	<i>Algo de acuerdo</i>
Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, ¿genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa	Sí
En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran la utilidad de la aplicación de estas prácticas a su empresa?	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las variables cualitativas, el motivo por el que se contrataron los servicios de coaching fue para para actuar como amplificadores de comportamientos deseados, y para ayudar a los directivos a tomar decisiones en los momentos de transición. Los beneficios que se observaron en mayor medida a raíz de este programa fueron:

- Un aumento de la motivación interna de las personas
- Una mejora en la comunicación en la empresa
- Una mejora en la flexibilidad de las personas y en la adaptación al cambio
- Un mayor desarrollo del potencial de las personas

CASO 3: LYRECO ESPAÑA, S.A

Lyreco España S.A con sede en Barcelona pertenece a un grupo de sociedades cuya sociedad dominante es LYRECO SAS. La principal actividad es el comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico.

En Lyreco, las prácticas de coaching se implantaron en el año 2013, por tanto, este año es el considerado año nulo. Siendo los años objeto de estudio antes de la implantación: 2011 y 2012 y los que se analizarán para estudiar las variables después de la implantación del coaching: 2014 y 2015.

Tabla XVIII: Resultados de los ratios calculados del análisis económico-financiero para estudiar el impacto del coaching en la empresa Lyreco

	Antes de la implantación		Después de la implantación			
	2011	2012	Análisis dinámico	2014	2015	Análisis dinámico
Evolución de las ventas	143.004.305	148.767.705	1,040	129.294.122	133.364.916	1,031
Evolución de gastos	126.738.756	138.091.125	1,090	123.098.150	111.644.222	0,907
Gastos/Ventas	0,886	0,928		0,952	0,837	
Evolución del resultado de explotación	60.202	5.306.135	88,139	8.277.106	10.183.603	1,230
Productividad por ventas	1,128	1,077	-	1,050	1,195	+
Productividad por resultados	0,0005	0,038	+	0,076	0,091	-
Ventas/Empleados	188.411	233.544	+	226.832	242.482	-
Rentabilidad económica	0,06%	8,81%	+	11,15%	12,95%	+
Rentabilidad financiera	-0,77%	-34,43%	-	21,04%	20,97%	-

Fuente: Elaboración propia

En relación al primer objetivo del análisis, en el caso de la empresa Lyreco S.A se puede observar que no se ha producido un incremento de las ventas, pero sí una reducción de los gastos precisos para realizar su actividad. Por esta reducción, el resultado de explotación crece considerablemente en los años posteriores a la implantación de los programas de coaching.

Además, el gasto que relaciona también los gastos con las ventas, se ve reducido en los 2014 y 2015, lo que indica que a pesar de que las ventas no han incrementado, la empresa ha conseguido una mayor eficiencia con la reducción de los gastos.

En cuanto a los ratios de expansión, en los años anteriores a la implantación las ventas incrementaron un 4% en 2012 respecto a 2011, y los gastos, un 9%, por tanto, el incremento de las ventas vino acompañado de un incremento aún mayor de los gastos. En los años posteriores a la implantación, las ventas crecen en 2015 respecto a 2014 un 3,1%, y los gastos decrecen de nuevo. Por tanto, la evolución después de la implantación de los programas de coaching es más favorable.

Concluimos, por tanto, que a pesar de que las ventas no se han visto incrementadas, observamos una evolución más favorable de la empresa después de la implantación de los programas de coaching, debido sobre todo a la mayor eficiencia por la reducción de los gastos.

En cuanto al segundo objetivo del análisis, que trata de estudiar si la productividad de la empresa ha aumentado después de la implantación de los programas de coaching, se observa un mayor valor en dos de los ratios utilizados: el ratio de productividad por ventas debido a la reducción de los gastos y el ratio de productividad por resultados debido tanto al incremento del resultado como al descenso de los gastos.

Sin embargo, en el ratio que mide las ventas por empleados, no es así. Ya que en el año 2014 es menor que en el año 2012. Esto se debe únicamente al descenso de las ventas, porque la plantilla no ha aumentado, sino que se ha reducido.

Por tanto, se concluye, que la productividad de la empresa ha aumentado básicamente por la disminución de los gastos.

En cuanto al último objetivo basado en estudiar si se había producido un incremento en la rentabilidad de la empresa tanto económica como financiera después de la implantación de los programas de coaching, claramente se observa que sí ha habido un incremento tanto de la rentabilidad económica como de la rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica aumenta después de la implantación de los programas de coaching por el incremento del resultado de explotación, puesto que el activo también aumenta en los años 2014 y 2015. Por lo tanto, se considera que la inversión realizada por la empresa en activo, está dando una productividad mayor a la de los años anteriores a la implantación.

Respecto a la rentabilidad financiera, el incremento se debe al aumento del resultado del ejercicio ya que, el patrimonio neto también aumenta en los años posteriores a la implantación de los programas de coaching.

Por tanto, la causa por la que la rentabilidad financiera aumente pasando de ser negativa al valor de los años 2014 y 2015 es el gran crecimiento del resultado del ejercicio

El desenlace de este tercer objetivo por tanto es que la rentabilidad económica y financiera de la empresa ha aumentado en los años posteriores a la implantación de los programas de coaching.

Para completar el estudio, se expondrán las respuestas de las preguntas formuladas a la directora de RRHH de JT International Iberia, S.L.U. sobre estos aspectos:

Tabla XIX: Resultados de las respuestas al cuestionario por Lyreco sobre las variables cuantitativas

Pregunta del cuestionario	Respuesta
Por la práctica del coaching, ¿se observó un mayor rendimiento en la empresa?	<i>Completamente de acuerdo</i>
Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, ¿genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa	Sí
En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran la utilidad de la aplicación de estas prácticas a su empresa?	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las variables cualitativas, el motivo por el que se contrataron los servicios de coaching fue para actuar como amplificadores de comportamientos deseados siendo los beneficios que se observaron en mayor medida a raíz de este programa:

- Un aumento de la motivación interna de las personas
- Una mejora en la comunicación en la empresa
- Una mejora en las relaciones laborales y en el clima de la organización
- Una mejora en la flexibilidad de las personas y en la adaptación al cambio
- Un mayor desarrollo del potencial de las personas

5. Complemento al estudio de casos: entrevistas

Las entrevistas realizadas a Vicente Calatayud y Alejandro Sánchez para complementar el estudio de casos tienen dos objetivos principales: entender cómo funcionan los programas de coaching dentro de la organización y tener un conocimiento real de los beneficios ha aportado un programa de coaching.

5.1 Entrevista Vicente Calatayud: coach certificado por ASESICO

Vicente Calatayud posee la acreditación como Coach profesional de empresas y como Director de Programa Formativo por la Asociación Española de Coaching.

Está licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia y Master en Administración, Dirección y Organización de Empresas por la Universidad Camilo José Cela y especializado en Dirección de RRHH, Gestión de Relaciones Laborales y Dirección del Capital Humano.

Desde el año 2006 desempeña su labor profesional como coach en diferentes empresas públicas y privadas, además de gestionar varios proyectos formativos a nivel internacional en distintos países de Latinoamérica.

Por esa razón, cuando le conocí, me pareció interesante pedirle ayuda para obtener un mayor conocimiento sobre las prácticas de coaching en las empresas y poder obtener unas conclusiones más completas de esta investigación.

La entrevista fue realizada por mí en Torreveja el 6 de julio de 2016. A continuación, se expondrá la entrevista realizada:

Pregunta 1: Podrías indicarme desde tu experiencia, ¿Cuáles son los tipos de coaching más utilizados en las empresas?

En realidad, en las empresas, según mi experiencia lo que se realiza suele ser una conjunción de diversas herramientas donde el coaching es una de ellas. Este se complementa con *mentoring*, asesoramiento, consultoría, formación...

Teóricamente los modelos de coaching vendrían a ser el coaching empresarial donde se persiguen objetivos de ámbito más general en las organizaciones y coaching ejecutivo, donde se trabaja con cada profesional aspectos claves de las habilidades necesarias en su puesto de trabajo ejecutivo. En términos generales también es cierto que en ocasiones se confunde coaching con talleres de motivación, cuando en realidad el coaching profesional es mucho más que eso.

Pregunta 2: Las empresas no demandan los servicios de coaching únicamente para aumentar la motivación y rendimiento de los empleados, sino que también suelen solicitarlos para altos directivos para mejorar su capacidad de liderar o ser más flexibles ante los cambios del entorno ¿Podrías decirme cuáles serían las distintas fases del proceso (las prácticas de coaching más comunes) que se llevan a cabo en ambas circunstancias en caso de existir diferencias?

Procedimentalmente el proceso de coaching está delimitado.

Determinación del estado presente (muchas veces obviada), determinación del objetivo o estado deseado, y plan de acción para pasar de un estado al otro. En este punto es donde se analizan las barreras, escenarios posibles...Es decir, no importa tanto qué se trabaje, sino seguir una estructura o modelo de trabajo profesional.

Pregunta 3: *Existen numerosos libros y artículos, que exponen las diferentes ventajas que tienen las acciones de coaching en las empresas, desde tu punto de vista, ¿Cuáles son los beneficios que aportan a las empresas la práctica del coaching?*

Principalmente, si nos centramos en el coaching puro la toma de consciencia de las áreas de mejora y la toma de decisiones individualizadas para alcanzar los objetivos. Con el coaching se hace reflexionar al coachee, se le acompaña para que tome sus propias decisiones y esto conlleva un cierto aprendizaje para que en el futuro sea capaz de desarrollarse por sí mismo.

Pregunta 4: *Muchos estudios afirman también que la práctica del coaching aumenta el rendimiento de las personas, ¿Podrías indicar algunos de los factores humanos que se pueden desarrollar a través de prácticas de coaching que afectan positivamente al rendimiento de una persona?*

El más habitual sería la motivación que se relaciona con el nivel de implicación y con los resultados/productividad.

No se trata de que todos los perfiles encajen en todos los puestos de trabajo sino más bien de saber qué perfiles se adaptan a qué puestos de trabajo y por qué. Esto influye en que se sientan útiles y provechosos y esto repercute en la productividad.

Estaríamos ante la motivación intrínseca trascendente, es decir no tanto que te motiven, sino que tú mismo te sientas valioso por lo que haces en tu día a día. Obviamente hay muchas variables que influyen en ello, sin olvidar la propia capacitación, variedad de la tarea... Se suele decir que serás mucho más productivo cuando más claro tengas el para qué y no el porqué de lo que haces.

Sobre la pregunta, no es que el coaching en sí aumente el rendimiento, sino que ajusta desequilibrios y esto hace que la persona encaje mejor con el puesto de trabajo, y es esto lo que conlleva el incremento del rendimiento.

Pregunta 5: Según he leído, también existen empresas en las que se han implantado prácticas de coaching y no han tenido éxito, ¿podrías indicarme qué factores podrían hacer que estas acciones no tuviesen los resultados esperados?

Esto se puede deber a muchos factores como el desconocimiento de qué es lo que se va a hacer si la empresa no lo explica previamente, la falta de capacitación del propio coach para desarrollar su trabajo...

También tenemos la que considero más habitual, que se desarrolle un trabajo sin un objetivo bien definido. Me explico con un ejemplo, si lo que se quiere es mejorar el clima laboral o la motivación de un equipo de trabajadores, no es suficiente con contratar a alguien para que trabaje “la motivación”, aunque es habitual, esto es un error si no se realiza un diagnóstico previo donde se determinen cuáles son las causas reales de desmotivación de los trabajadores.

Como decía antes, se suele poner un objetivo a alcanzar y muchas veces no se estudia el punto de partida con la suficiente atención, lo que provoca que el trabajo no obtenga los resultados esperados.

Otro aspecto que también influye es la ausencia de seguimiento del trabajo realizado, un proceso de coaching no debe acabar con las sesiones realizadas, sino que debe elaborarse un plan de seguimiento para que no se produzcan desviaciones habituales tras estas sesiones.

Pregunta 6: Grandes empresas, como Siemens, LG o Repsol, implementan prácticas de coaching en sus organizaciones, ¿De qué presupuesto aproximado debe disponer una empresa para invertir en este tipo de programas? ¿Puede una PYME permitirse la inversión en este tipo de formación? Sí es así, ¿podrías indicarme el nombre de alguna que haya solicitado estos servicios?

El libre mercado y la cantidad de coaches en el mismo hace que determinar las tarifas sea prácticamente imposible. Encuentras coaches que trabajan por 50€/hora o menos y otros por 500€/hora o más.

En el precio influyen aspectos como tu propia imagen de marca, experiencia previa, capacitación demostrable, referencias no públicas... Otro tema a parte es la cultura de inversión en desarrollo profesional de las pymes en España.

Para poder decir con qué empresa has trabajado debes solicitar consentimiento expreso de la misma.

Pregunta 7: ¿Existen diferencias en las prácticas en la aplicación del coaching en grandes empresas y pymes? De ser así, ¿Podrías identificar alguna?

Aunque depende del objetivo que se trabaje, es cierto que cada empresa tiene sus matices. Analizar y trabajar sobre el cliente, mercado, producto o servicio, estructura, procesos, cultura de empresa, tipos de liderazgo, marketing desarrollo de recursos humanos es bastante diferente dependiendo de donde te encuentres.

5.2 Entrevista a Alejandro Sánchez: coachee en un programa de coaching en su empresa

Alejandro Sánchez es ingeniero industrial y trabaja en una empresa ubicada en la provincia de Alicante. La razón por la que ha sido interesante realizarle la entrevista, es porque trabaja en una empresa pequeña, que no supera los 80 trabajadores. Por tanto, al haber realizado el estudio de casos de grandes empresas, es interesante tener una opinión de cómo afectan o como se implantan los programas de coaching en empresas de menor dimensión.

La principal actividad de la empresa en la que trabaja es la de elaboración de estructuras de acero y aluminio para el cubrimiento de piscinas (propiedades privadas, públicas, campings...), pistas de pádel, zonas lúdicas o deportivas. Actualmente exporta también a toda España, Portugal, Francia, Israel, Argelia, Londres e Italia.

La entrevista fue realizada en Torrevieja, lugar de residencia de Alejandro, el día 8 de junio de 2016.

A continuación, se expondrá la entrevista realizada:

Pregunta 1: ¿Cuál fue el motivo principal por el que su empresa se contrataron los servicios de coaching?

Se trata de una empresa en la que cada día se gestionan hasta 12 proyectos diferentes de manera simultánea, todo ello junto a que se abarca todo el proceso productivo (marketing, venta, fabricación, montaje y postventa) hace que aparezca un escenario de trabajadores de ámbitos muy diferentes que trabajan continuamente en contacto los unos con los otros.

Fruto de este contacto, no es de extrañar que aparezcan conflictos de intereses o limitaciones a la hora de llevar a cabo su tarea en la cadena productiva. Esto hace tremendamente útil la intervención de un moderador o interventor, que sea capaz de captar el objetivo final de la empresa y sea capaz de orientar a los diferentes componentes a coordinarse, dado que, en ocasiones, los altos cargos de la empresa ocupan un cargo más y esto, a veces, impide una visión limpia y global.

Un buen coach hará comprender a los trabajadores de las limitaciones de sus compañeros y ayudará a que toda la empresa ‘reme’ en la misma dirección, que es al final lo que todo el mundo quiere. Por eso contrataron un coach, o al menos, eso creo.

Pregunta 2: ¿Podría indicarme qué tipo de coaching realizó en su empresa?

Aclaración: existen diferentes tipos de coaching enfocados a las empresas:

- *El coaching ejecutivo que se centra en objetivos como podrían ser: el aumento del rendimiento de los empleados, mejorar técnicas en el trabajo o conseguir ser más flexibles para adaptarse a una cultura nueva o a los cambios del entorno*
- *El coaching de equipos enfocado a crear un entorno seguro para un grupo de trabajo, a mejorar los resultados, aumentar la motivación, la creatividad o la innovación.*
- *El coaching empresarial u organizacional que se trata de un coaching basado en objetivos a largo plazo, se trabajan aspectos como puede ser un cambio cultural, una reestructuración organizativa, mejora del clima laboral o el crecimiento empresarial.*

-El coaching ejecutivo quedó descartado pues el equipo de trabajadores está conformado por expertos en el sector, que son los que han llevado a la empresa a ser la primera en su sector. Sobre todo, desde mi punto de vista, se centró en los otros dos tipos:

1. El coaching de equipos: El coach pronto detectó uno de los puntos menos fuertes de la empresa: ‘las urgencias’. Los comerciales siempre precisan del departamento técnico (planos, cálculos estructurales...) El taller siempre tiene urgencia de la oficina técnica porque necesitan instrucciones para seguir fabricando, no pueden estar 40 trabajadores del taller parados, en la oficina no saben bien donde priorizar... Era necesario hacer comprender a todos los equipos de que hay que ser más flexible y previsor.

2. El coaching empresarial u organizacional: Se detectó que muchas buenas intenciones, siempre se quedaban en ‘el tintero’, por lo que se implementó una reunión diaria en la que se fijaban ‘dead lines’ para las tareas y se le asignan responsables. Nos ha servido para perfeccionar el proceso de mejora continua.

Pregunta 3: ¿Quién fue la persona encargada del programa de coaching?

Un autónomo externo contratado por el jefe del Departamento de Ventas.

Pregunta 4: ¿En qué consistieron los programas de coaching? (Objetivos específicos del programa de coaching, métodos que se utilizaron...)

Se fue de lo global a lo específico y de nuevo a lo global. Esto es, en primer lugar, se reunió con los altos cargos para comprender el marco global de la empresa, acto seguido nos reunimos todos (vendedores, técnicos, administración) y seguimos técnicas de comunicación donde llegamos a saber cuáles eran los principales problemas.

Después se reunió solo con los trabajadores del taller y acto seguido con los vendedores. Desconozco qué hizo con el resto de grupos, pero con nosotros los técnicos, fueron las labores relacionadas con la motivación y desarrollo personal.

Pregunta 5: Por implantar estos programas y darle la oportunidad, ¿se sintió más valorado por su empresa?

Toda inversión que se hace en un trabajador, ya sea en tiempo o en dinero, le hace sentir un poco más cómodo y valorado, al fin y al cabo, ¿quién iba a querer invertir tiempo o dinero en alguien que tienes pensado despedir?

Yo me sentí más valorado. Como anécdota personal, llevaba solo un año en la empresa y muchos de los comerciales con los que trato a diario por teléfono no los había visto nunca, para mí fue importante este intercambio de ideas y rato de charla con ellos cara a cara.

Pregunta 6: ¿Han tenido efecto los programas de coaching en su motivación personal y en su satisfacción laboral?

Creo que me ha ayudado a conocer un poco más a mis compañeros y a captar la visión global de la empresa, asique sí.

Como anécdota personal, al final de la reunión intervine opinando diferente al resto y fui aplaudido, al poco tiempo algunas de las cosas que propuse se pusieron en práctica. Eso me hizo sentir más valorado.

Pregunta 7: A raíz de los programas de coaching, ¿Ha habido algún cambio positivo en la comunicación con tus compañeros y con los directivos con los que se relaciona en la empresa?

La relación siempre ha sido excepcional con los compañeros, siempre hemos sido un equipo, quizá ahora somos más conscientes de las limitaciones de nuestros compañeros y eso nos ha ayudado a ser más flexibles y previsores.

Pregunta 8: A raíz de los programas de coaching, ¿Ha mejorado el clima laboral en su organización?

Eso no era posible porque ya había un clima de 10.

Pregunta 9: En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran la utilidad de la aplicación de estas prácticas?

Cuatro. Aunque soy de los que piensan que todo suma, asique podría decirte cinco.

Pregunta 10: ¿Crees que los programas de coaching generan beneficios para las personas de la organización?

Sí, hay más coordinación. Y esto les beneficia directa o indirectamente.

Pregunta 11: ¿Has obtenido algún otro beneficio no comentado con anterioridad, a raíz de los programas de coaching?

Sí, pasar un buen rato y desconectar del trabajo por un par de días. Tuve la ocasión de conocer un poco más a los comerciales.

6. Conclusiones

El objeto de esta investigación era analizar cómo influyen las prácticas de coaching en las organizaciones y en los resultados empresariales. Sin embargo, para llegar a él fue necesario fijarse otros objetivos que tras su consecución nos han permitido llegar al desenlace de este estudio.

En primer lugar, se concluye de la investigación sobre la **evolución de la profesión de coach en España**, que esta está en pleno auge, ya que el número de personas que se forman en esta materia y el número de coaches certificados ha ido creciendo a lo largo de los años exponencialmente. No obstante, el volumen de facturación sigue siendo muy residual. Desde mi punto de vista, queda un largo camino por recorrer para que sea una profesión asentada. Para que lo sea, es necesario dar a conocer toda la fundamentación teórica que hay detrás del coaching, para que deje de ser considerada una “*moda*” o psicólogos con el nombre de “*coach*”.

Esta conclusión debe relacionarse también con **la demanda de las empresas de este servicio**. Haciendo referencia al primer cuestionario realizado a las empresas, el 100% de los directivos de recursos humanos encuestados conocen el coaching y todos lo han considerado una acción rentable y a excepción de una empresa, en todas se han implantado programas de coaching. No obstante, no ha sido posible desde mi posición llegar a un número importante de empresas y las contestaciones recibidas han sido de grandes empresas, por lo que se desconoce la demanda por parte de pymes y micro-empresas para concluir que la demanda vaya a aumentar en un futuro.

Por otro lado, en cuanto a los **beneficios que el coaching puede aportar y cuáles son sus limitaciones**, debe relacionarse también con el conocimiento sobre los **principios y las prácticas del coaching**.

Concluyo que el coaching puede aportar una gran cantidad de beneficios tanto a la persona, como a la organización, pero se debe destacar que no será así si no se realiza correctamente, por parte del coach o por parte de la organización.

Es de vital importancia que el coach genere conciencia a través de sus preguntas para facilitar el aprendizaje y el desarrollo, que genere responsabilidad personal y que se sigan todos los pasos del proceso de coaching: fijación de objetivos, estudio de la realidad, generación de opciones, plan de acción y seguimiento del plan de acción.

También es imprescindible la actitud del *coachee*, debe tener intención de cambiar, por lo que debe encontrar el propósito que le lleva a querer conseguir los objetivos del programa. A su vez, debe asumir la responsabilidad del proceso puesto que esto será lo que le llevará a la acción y a conseguir los resultados deseados. Por último, destaco, el auto-conocimiento, es imprescindible que el *coachee* tome conciencia y reflexione sobre sus creencias y valores, de esta manera, podrá deshacerse de aquellas que limitan su desarrollo y sacar partido a sus fortalezas para conseguir sus metas.

Por otro lado, el papel de la dirección general o de los encargados del programa en las organizaciones también es clave. Debe destacarse que una de las conclusiones de este análisis es que, si los programas son implantados de manera obligada, o sin explicar adecuadamente el porqué y el para qué de estas acciones, es muy probable que los resultados del programa no sean los esperados ya que esto podría generar reacciones negativas por parte de los empleados, cómo podría ser no comprometerse con el cambio.

Por tanto, creo firmemente que iniciar un programa de coaching con personas que no estén comprometidas con el cambio, que no deseen desarrollar su potencial o que no se sientan responsables del proceso, es básicamente, una pérdida de tiempo y de dinero.

Del estudio de casos, se obtienen diversas conclusiones:

Del primer objetivo, que era analizar si había un incremento de las ventas, una reducción de los gastos o un aumento de los beneficios después de la implantación de los programas de coaching, se concluye que en los tres casos se ha observado alguno de estos aspectos, observando que en dos de los casos el resultado de explotación se ha visto incrementado después de la implantación de los programas. Además, respecto a este objetivo, por las respuestas de los cuestionarios, se concluye que los responsables de RRHH de las empresas que los han implantado estiman que los programas de coaching pueden generar un incremento de los beneficios a largo plazo.

La conclusión del segundo objetivo en el que se analizaba la productividad de las empresas después de la implantación de los programas, en dos de ellas se ha visto un aumento de la productividad por la reducción de los gastos, sin embargo, no ha sido así en el análisis que relaciona las ventas con el número de empleados.

Ahora bien, relacionando este objetivo con la respuesta a los cuestionarios, las tres empresas están algo de acuerdo en que el coaching genera un aumento del rendimiento en las personas.

No obstante, debo hacer hincapié en que para analizar si un programa de coaching ha tenido un impacto positivo en la productividad de una persona, es necesario realizar entrevistas y evaluaciones al *coachee*. Además, invito a los coaches y a los directivos de recursos humanos que realicen mediciones sobre la rentabilidad de las acciones de coaching y sobre cualquier inversión en desarrollo del capital humano. Creo firmemente, que las personas son “*el motor*” de las organizaciones y que para que la alta dirección dé al departamento de Recursos Humanos la importancia que se merece hay que demostrar que este tipo de inversiones también son importantes para obtener beneficios.

En cuanto al tercer objetivo del análisis, que era estudiar si la rentabilidad había aumentado después de la implantación de los programas, en términos generales la rentabilidad se ha visto incrementada.

Sin embargo, a pesar de que en algunos casos se hayan observado mejoras en la situación económica-financiera de las empresas después de la implantación de los programas, se debe concluir del estudio de casos que los resultados del análisis económico-financiero no son concluyentes. En primer lugar, porque no siempre muestran una mejora en la situación de las empresas después de haber implantado estas prácticas y, en segundo lugar, porque existen muchas variables que también pueden afectar a la situación económica-financiera de una empresa y que desde mi posición es imposible aislar para analizar el impacto real que han tenido los programas de coaching en la organización.

Por último, respecto a las variables cualitativas que no pueden verse reflejadas directamente en magnitudes contables, se concluye que las más destacadas por estos tres casos son el aumento de la motivación interna de las personas y la mejora en la flexibilidad y en la adaptación al cambio de los trabajadores.

Respecto a las entrevistas **realizadas a Vicente Calatayud y Alejandro Sánchez**, se concluye que el resultado que genera en las personas un programa de coaching es el aumento de la motivación y de la satisfacción personal por la mayor adaptación al puesto de trabajo y por entender el rol que tiene cada persona en la organización, y que esto, puede aumentar el rendimiento de las personas.

Esto se relaciona de nuevo con los principios y prácticas del coaching, el aumento de la motivación, de la satisfacción personal y de la mejora en la flexibilidad y de la adaptación al cambio de las personas son el resultado de la competencia de formular las preguntas adecuadas para generar conciencia del coach haciendo que el *coachee* reflexione sobre cuáles son sus debilidades y fortalezas para poder trabajar sobre ellas desarrollando su autoestima, su auto creencia y por tanto su motivación y el afán de superación por conseguir nuevos retos.

Por último, no puedo finalizar este trabajo en el que he invertido tanto tiempo, sin decir por mi experiencia personal, que el coaching, si estás dispuesto a cambiar y a mejorar, puede cambiar la vida de una persona. Cada persona es única y diferente y capaz de conseguir lo que se proponga, pero para ello hay que quererlo de verdad.

Cómo dijo Enrique Jurado en las jornadas de coaching: *“Tenemos la capacidad de crear, de desarrollar, de ser mejores personas, mejores trabajadores ¿De qué manera lo estamos aprovechando?”*

El mundo necesita un cambio, necesita que las personas asuman la responsabilidad de sus acciones y de sus vidas, que entiendan su **para qué** en este mundo para dejarlo un poco mejor y a través del coaching puede lograrse.

Estudio de la implantación de técnicas de coaching en la productividad y resultados empresariales: un estudio de casos.

BIBLIOGRAFÍA

I. Libros completos

Alonso, M.A.; Calles, A. M^a; Gioya, P. (2008). *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados*. Madrid: Síntesis S.A.

Bayón, F.; Cubiero, J.C.; Romo, M.; Sanz, J.A. (2006). *Coaching realmente. Cómo conseguir que los directivos sean mejores... y que lo hagan mejor*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Carril, J. (2008). *Zen Coaching*. Madrid: Díaz de Santos.

Jurado, E. (2015). *Quiero darte coaching*. Madrid: Uno Editorial, Colección D'arte Coaching.

Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: cómo llegar al ROI de la formación*. Madrid: Díaz de Santos.

Whitmore, J. (2016). *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Grupo Planeta.

II. Capítulos de libros

Alonso, M. A; Calles, A. M^a; Gioya, P (2008): Coaching ejecutivo: Bases. *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados* (pp. 21-42). Madrid, Síntesis S.A.

Alonso, M. A; Calles, A. M^a; Gioya, P. (2008): Agentes en los procesos de coaching. *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados* (pp. 43-56). Madrid, Síntesis S.A.

Williams, M. H; Paulet, C.J. y Arroyo, R (2006). The experience of Siemens in Spain. *Coaching for leadership: the practice of leadership coaching form the world's greatest coaches* (pp. 173-187). San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.

III. Artículos de revistas

Agarwal, R.; Angst, C.M.; Magni. M. (2009). *The performance effects of coaching: a multilevel investigation using hierarchical linear modeling*”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, núm. 10, pp. 2110-2134.

Berganza, A. (2004). *Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones*. Dossier Capital humano, núm.174, pp. 27-34.

Carazo, P.C. (2006). Pensamiento y gestión: *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, núm. 20, pp. 165-193.

De Haro, J.M. (2012). *Análisis de los resultados de coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación*. *Papeles del psicólogo*, vol. 33, núm. 3, pp. 221-226.

Ortiz, M. (2005). *Juicios y creencias*. Dossier Capital Humano, núm. 193, pp. 26-28.

O'Neill, M. (2005) *An ROI Method for Executive Coaching: Have the Client Convince the Coach of the Return on Investment*. *International Journal of Coaching in Organizations*, vol. 3, núm. 1, pp. 39-52.

Vidal, M.D.; Cordón, E.; Ferrón, V. (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*. *Universia Business Review*, núm. 31, pp. 82-101.

IV. Páginas web y bases de datos

-Asociación Española de Coaching (ASESCO). *Objetivos fundamentales que deben aplicarse en el proceso de coaching*. <http://www.asescoaching.org/>

-Consultoría de procesos (AECOP). *Objetivos fundamentales que deben aplicarse en el proceso de coaching*

http://directorio.capitalhumano.laley.es/listing/Asociaciones_Profesionales

-International Coaching Community (s.f.). *Código de buenas prácticas.*

<http://www.internationalcoachingcommunity.com/>

- International Coaching Federation (s.f.). *Competencias clave del coach* http://www.icf-es.com/mwsicf/images/imagenes/conchi_secretaria/icfcompe-claves.pdf

-International Coaching Federation (s.f.). *Definición de Coaching Profesional.*

<http://www.coachfederation.org/>

-International Coaching Federation (s.f.). *Principios que intervienen en el proceso de coaching.* <http://www.coachfederation.org>

-The Executive Coaching Forum (TECF). *Definición de Coaching Ejecutivo.*

<http://www.theexecutivecoachingforum.com/>

V. Otras fuentes

Álvarez, A. (2005) *El valor del coaching. Seminario Internacional Complutense de Mentoría y Empresa.* Universidad Complutense de Madrid.

ANEXOS

Anexo I. Proceso a seguir para obtener la certificación de coach por ICF

	ACC ACTP	ACC ACSTH	ACC Portfolio	PCC ACTP	PCC ACSTH	PCC Portfolio	MCC
	Coaches formados en un programa ACTP	Coaches formados en un programa ACSTH o que han cursado parte de un ACTP	Coaches formados en programas no acreditados por ICF	Coaches formados en un programa ACTP	Coaches formados en un programa ACSTH o que han cursado parte de un ACTP	Coaches formados en programas no acreditados por ICF	Coaches formados en un programa ACTP, ACSTH o con formación no acreditada ICF
Formación Específica en Coaching	Certificado del Programa ACTP	Certificado del Programa ACSTH (de más de 60 horas)	60 horas	Certificado del Programa acreditado ACTP	Certificado del Programa ACSTH (de más de 125 horas)	125 horas	200 horas
Trabajo con un Coach Mentor (Recibir Coaching para la mejora de su práctica como Coach)	Programa ACTP cubre este requisito	10 horas de coaching con un Coach Mentor certificado por ICF (mínimo ACC)	10 horas de coaching con un Coach Mentor certificado por ICF (mínimo ACC)	Programa ACTP ya cubre este requisito	10 horas de coaching con un Coach Mentor certificado por ICF (mínimo PCC)	10 horas de coaching con un Coach Mentor certificado por ICF (mínimo PCC)	10 horas de coaching con un Coach Mentor certificado por ICF MCC
Experiencia en Coaching	100 horas Horas pagadas: mín. 75 horas Clientes: mín. 8	100 horas Horas pagadas: mín. 75 horas Clientes: mín. 8	100 horas Horas pagadas: mín. 75 horas Clientes: mín. 8	500 horas* Horas pagadas: mín. 450 horas Clientes: mín. 25	500 horas* Horas pagadas: mín. 450 horas Clientes: mín. 25	500 horas* Horas pagadas: mín. 450 horas Clientes: mín. 25	2500 horas Horas pagadas: mín. 2.250 horas Clientes: mín. 35
Examen oral	Programa ACTP cubre este requisito	Programa ACSTH cubre este requisito	Sesión Grabada + transcripción escrita	Programa ACTP cubre este requisito	2 sesiones grabadas + transcripciones escritas	2 sesiones grabadas + transcripciones escritas	2 sesiones grabadas + transcripciones escritas
Examen Escrito	El examen de Evaluación de Conocimientos del Coach, es el mismo para todos los niveles y vías de solicitud.						
Tasas	100\$ Socios ICF 300\$ No Socios ICF	300\$ Socios ICF 500\$ No Socios ICF	400\$ Socios ICF 600\$ No Socios ICF	300\$ Socios ICF 500\$ No Socios ICF	575\$ Socios ICF 775\$ No Socios ICF	675\$ Socios ICF 875\$ No Socios ICF	575\$ Socios ICF 775\$ No Socios ICF
Tiempo de respuesta estimado aprobación	4-6 semanas	4-6 semanas	16-20 semanas	4-6 semanas	20 semanas	20 semanas	+20 semanas

Vías de solicitud de las certificaciones:

Las certificaciones se pueden solicitar por vías distintas:

- Vía ACTP: cuando el programa de formación específico de coaching recibido por el coach está acreditado por ICF como un programa ACTP, habiéndolo cursado con éxito y superado todos los exámenes y requisitos del programa.
- Vía ACSTH: cuando la formación recibida en coaching es la de un programa aprobado por ICF como ACSTH o has cursado parte de un programa ACTP.
- Vía Portfolio: cuando la formación específica en coaching realizada por el coach es la de un programa no acreditado por ICF.
- En el caso del MCC hay una única opción de solicitud, independientemente de cual sea la formación presentada por el coach solicitante.

Cómo Certificarse

Los procesos de certificación están gestionados a nivel mundial y están abiertos los 12 meses del año. La certificación consiste en presentar la documentación que justifiquen requisitos de formación y experiencia, y que según la vía de solicitud (ACTP, ACSTH o Portfolio), a parte de la documentación requerida exigirá superar una evaluación escrita común para todos los solicitantes de las certificaciones (ver Examen Escrito) y una evaluación del desempeño (ver examen oral). Las evaluaciones se realizan en el idioma escogido para ello, y una vez haya sido presentada y aprobada la documentación y solicitud exigida. Los exámenes se pueden realizar en español.

En función del nivel de certificación (ACC, PCC, MCC) hay que presentar documentación que acredite las horas de formación y experiencia exigidas al candidato. En el caso de los postulantes que accedan por la "vía Portfolio", en el caso del PCC - "vía ACSTH" y en la solicitud MCC, además deben mostrar las competencias clave del coach a través de un examen oral, que consiste en presentar una o dos grabaciones de sesiones reales de coaching con clientes.

Proceso para realizar la certificación:

La solicitud de certificación se realiza a través de la página web de ICF. No se admitirá ninguna solicitud que se haga llegar por otras vías que no sea la solicitud online a través de la propia aplicación de ICF.

Una vez se indique en la web cual es el nivel de credencial que se desea solicitar (ACC, PCC o MCC) y la vía por la que se inicia la solicitud (ACTP, ACSTH o Portfolio), el proceso de solicitud se inicia con el pago online con tarjeta por la solicitud y tramitación de la credencial.

Una vez realizado el pago, la aplicación hará llegar por correo electrónico la confirmación del pago y las indicaciones para continuar con el proceso de solicitud de tu credencial. En este email se recibe un enlace a la aplicación online a través del cual se podrá enviar directamente la documentación al Departamento de Certificaciones de ICF la solicitud de la credencial.

Los tiempos de respuesta de la obtención de las certificaciones, varían en función del tipo de credencial y de la vía de solicitud.

- El ACC/PCC vía ACTP: entre 4 y 6 semanas.
- El ACC vía ACSTH: entre 4 y 6 semanas.
- El ACC vía Portfolio: entre 10 y 14 semanas.
- El PCC vía ACSTH: entre 16 y 20 semanas.
- El PCC vía Portfolio: entre 16 y 20 semanas.
- El MCC: más de 20 semanas (alrededor de 1 año)

Anexo II. Requisitos para obtener el certificado como coach por ASESICO

REQUISITOS Y DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR EN LOS DIFERENTES NIVELES DE ACREDITACION.

La documentación que el aspirante debe presentar en cada una de las categorías es la siguiente:

ASESICO contempla las siguientes categorías de Acreditaciones.

- **Miembro Adherido:**

- 1) Cumplimentar impreso como solicitante de certificación establecido para tal efecto, (Documento Solicitud Certificación) cumplimentando todos los datos que se solicitan. Este doc. debe ser presentado en el formato Word en el que se envía el modelo al aspirante.
- 2) Aun no siendo Coach firmar el documento en el que se adhiere al código deontológico de ASESICO. (Doc. de Adhesión al Código Ético)

Respecto al documento de Código Ético, basta con que el aspirante firme y escanee la hoja en la que aparece su adhesión (página 3 del doc. del código deontológico):

COMPROMISO ETICO

Como un coach profesional, yo reconozco y estoy de acuerdo en cumplir mis obligaciones éticas para con mis clientes de Coaching y colegas, y con el público en general. Prometo obedecer el Código Ético de ASESICO, para tratar a la gente con dignidad como seres humanos independientes e iguales, y trabajar con estos estándares a quienes les ofrezco Coaching. Si yo violo esta promesa Ética o alguna parte del Código Ético de ASESICO, estoy de acuerdo en que ASESICO en su única discreción debe hacerme responsable de los hechos o comportamientos. Yo además estoy de acuerdo en mi responsabilidad para ASESICO que por alguna violación de mi parte, debe incluir la pérdida de mis credenciales o el hecho de dejar de ser miembro de ASESICO.

- 3) DNI escaneado del aspirante (por las dos caras) o documento legal de identificación personal.
- 4) El plazo para revisar y aceptar la solicitud será mínimo 15 días.

- **Coach Asociado Certificado (CAC)**

- 1) Complimentar impreso como solicitante de certificación establecido para tal efecto, (Documento Solicitud Certificación) cumplimentando todos los datos que se solicitan. Este doc. debe ser presentado en el formato Word en el que se envía el modelo al aspirante.
- 2) Curriculum Vitae que contenga sus datos profesionales en experiencia de Coaching, así como su formación específica en Coaching y su experiencia profesional previa al coaching.
- 3) Documento certificado acompañado de sellos y firmas (diploma) del centro donde cursó y superó el Programa Formativo en Coaching acreditado por ASESICO. De estos documentos se enviará copia escaneada de los mismos por correo electrónico. Es necesario que dicho Documento incluya el número de horas de formación específica en Coaching.
- 4) Documento en el que se adhiere al código deontológico de ASESICO. (Doc. de Adhesión al Código Ético)

Respecto al documento de Código Ético, basta con que el aspirante firme y escanee la hoja en la que aparece su adhesión (página 3 del doc. del código deontológico):

COMPROMISO ETICO

Como un coach profesional, yo reconozco y estoy de acuerdo en cumplir mis obligaciones éticas para con mis clientes de Coaching y colegas, y con el público en general. Prometo obedecer el Código Ético de ASESICO, para tratar a la gente con dignidad como seres humanos independientes e iguales, y trabajar con estos estándares a quienes les ofrezco Coaching. Si yo violo esta promesa Ética o alguna parte del Código Ético de ASESICO, estoy de acuerdo en que ASESICO en su única discreción debe hacerme responsable de los hechos o comportamientos. Yo además estoy de acuerdo en mi responsabilidad para ASESICO que por alguna violación de mi parte, debe incluir la pérdida de mis credenciales o el hecho de dejar de ser miembro de ASESICO.

- 5) DNI escaneado del aspirante (por las dos caras)
- 6) El plazo para revisar y aceptar la solicitud será mínimo 30 días.

– **Coach Profesional Certificado (CPC)**

- 1) Cumplimentar impreso como solicitante de certificación establecido para tal efecto, (Documento Solicitud Certificación) cumplimentando todos los datos que se solicitan. Este doc. debe ser presentado en el formato Word en el que se envía el modelo al aspirante.
- 2) Curriculum Vitae que contenga sus datos profesionales en experiencia de Coaching, así como su formación específica en Coaching y su experiencia profesional previa al coaching.
- 3) Documento certificado acompañado de sellos y firmas (diploma) del centro donde cursó y superó el Programa Formativo en Coaching acreditado por ASESICO. De estos documentos se enviará copia escaneada de los mismos por correo electrónico. Es necesario que dicho Documento incluya el número de horas de formación específica en Coaching.
- 4) Presentar y justificar un mínimo de 75 horas de coaching según modelo estándar de referencia de ASESICO denominado "parte de sesiones de coaching" realizadas con al menos 10 clientes diferentes, y presentar 10 cartas de referencia o recomendación de clientes según modelo estándar de la asociación.
De las 75 horas de Coaching se admiten un máximo de 8 horas gratuitas. Estas sesiones deben estar enmarcadas dentro de un proceso de Coaching finalizado y superado.

Respecto a estas sesiones con clientes, recordamos que el proceso de certificación que el aspirante solicita a ASESICO, es independiente del proceso que éste llevó con el centro en el que se formó, con el que mantuvo una relación Alumno/ Escuela y con el que tuvo que presentar prácticas para conseguir el diploma de Coach emitido por la Escuela.

La obtención de dicho diploma corresponde al centro y para ello en su momento le solicitó PRÁCTICAS con personas. Sin embargo, al iniciar los trámites de adhesión a ASESICO como Coach el aspirante solicita que ASESICO le permita entrar en la Asociación, reconociéndole como Coach en cualquiera de las diferentes categorías profesionales o niveles de acreditación. Es decir, comienza un proceso de certificación con ASESICO, independientemente de los trámites que el centro de formación le pidió para lograr su diploma de formación.

El aspirante inicia con ASESICO una relación entre profesionales. Por ello, en este caso ASESICO pide SESIONES PROFESIONALES, cobradas y/o posteriores a la fecha de finalización de su formación en coaching, cuya fecha aparece en la certificación emitida por la escuela (es decir, en ningún caso sirven las prácticas hechas antes de lograr el diploma emitido por la Escuela).

Por ello, todas las sesiones que el aspirante justifica para acreditarse profesionalmente por ASESICO, deben haber sido realizadas con fecha posterior a la obtención del diploma por el centro o escuela en la que se formó.

- 5) Cartas de referencia de un mínimo de 10 clientes con los que haya realizado respectivos procesos de Coaching completos y finalizados, con datos de contacto de los mismos para posibles comprobaciones.

Estas cartas de referencia, según modelo facilitado por ASESICO, se le solicitarán por parte del aspirante a coach a los clientes con los que se ha trabajado, el cual con su firma autoriza expresamente a que ASESICO se pueda poner en contacto con él para validar el proceso de coaching realizado.

Al igual que en el punto anterior, recordamos que las cartas deben pertenecer a Clientes que hayan realizado el proceso de Coaching tras la consecución del diploma por la Escuela, es decir, cuando el aspirante ya era Coach (no alumno) y hacemos referencia a sesiones profesionales, en ningún caso prácticas.

- 6) Documento en el que se adhiere al código deontológico de ASESICO. (Doc. de Adhesión al Código Ético)

Respecto al documento de Código Ético, basta con que el aspirante firme y escanee la hoja en la que aparece su adhesión (página 3 del doc. del código deontológico):

COMPROMISO ETICO

Como un coach profesional, yo reconozco y estoy de acuerdo en cumplir mis obligaciones éticas para con mis clientes de Coaching y colegas, y con el público en general. Prometo obedecer el Código Ético de ASESICO, para tratar a la gente con dignidad como seres humanos independientes e iguales, y trabajar con estos estándares a quienes les ofrezco Coaching. Si yo violo esta promesa Ética o alguna parte del Código Ético de ASESICO, estoy de acuerdo en que ASESICO en su única discreción debe hacerme responsable de los hechos o comportamientos. Yo además estoy de acuerdo en mi responsabilidad para ASESICO que por alguna violación de mi parte, debe incluir la pérdida de mis credenciales o el hecho de dejar de ser miembro de ASESICO.

- 7) DNI escaneado del aspirante (por las dos caras)
- 8) El plazo para revisar y aceptar la solicitud será mínimo 60 días. El plazo comienza a contar desde el momento en el que está toda la documentación correcta en el formato y forma estipulado por ASESICO. En ningún caso se revisarán procesos que no están acorde al modelo de documentación que ASESICO requiere.

- Coach Profesional Sénior (CPS)

- 1) Complimentar impreso como solicitante de certificación establecido para tal efecto, (Documento Solicitud Certificación) cumplimentando todos los datos que se solicitan. Este doc. debe ser presentado en el formato Word en el que se envía el modelo al aspirante.
- 2) DNI escaneado del aspirante (por las dos caras) o documento legal de identificación personal.
- 3) Verificación de su pertenencia a ASESICO durante un periodo de 4 años continuados como socio/a en activo/a de la asociación.
- 4) Acreditación de haber realizado un mínimo de 100 horas de formación continua en coaching o materias complementarias al coaching como Coaching Sistémico, PNL, Inteligencia Emocional, Eneagrama, etc., a lo largo de todo el periodo que ha transcurrido entre el momento en que se asoció a ASESICO, y la fecha en la que se solicita la certificación como Coach Profesional Sénior.
- 5) Presentación de una declaración jurada de la práctica profesional de coaching continuada como mínimo de los últimos cuatro años.
- 6) El plazo para revisar y aceptar la solicitud será mínimo de 120 días.

Anexo III. Requisitos para obtener el certificado como coach por AECOP

- Requisitos Coach profesional Senior Certificado:

1. Ser socio de AECOP.
2. Presentar un CV, así como la ficha de datos personales debidamente completada.
3. Haber superado una actividad formativa reconocida por AECOP.
4. Estar en posesión de la Certificación de Coach Profesional Ejecutivo.
5. Aportar documentación que avale 500 horas de experiencia en coaching ejecutivo.
6. Adjuntar diez cartas de clientes con referencias, individuales o de empresa.
7. Presentar un certificado de supervisión de tres procesos de coaching por un Profesional Senior (pueden ser tres procesos con diferentes Profesionales Senior).
8. Incorporar carta de propuesta de tres miembros certificados.
9. Demostrar su aportación a la profesión de Coaching. Artículos publicados, Conferencias realizadas, Investigación, Diseño y facilitación de Cursos o Jornadas de Coaching.
10. Entrevistarse con un miembro del comité de acreditaciones.

- Requisitos coach profesional ejecutivo certificado:

1. Ser socio de AECOP.
2. Presentar un CV, así como la ficha de datos personales debidamente completada.
DESCARGAR DOCUMENTO
3. Haber superado una actividad formativa reconocida por AECOP.
4. Aportar documentación que avale 200 horas de experiencia en coaching ejecutivo.
5. Adjuntar cinco cartas de clientes con referencias, individuales o de empresa.
6. Presentar un certificado de supervisión de tres procesos de coaching por un Profesional Senior (pueden ser tres procesos con diferentes Profesionales Senior).
7. Demostrar la participación en un proceso como *coachee* de al menos 15 horas.
8. Incorporar carta de propuesta de dos miembros certificados
9. Entrevistarse con un miembro del comité de acreditaciones.

- **Requisitos coach asociado certificado:**

1. Ser socio de AECOP.
2. Presentar un CV, así como la ficha de datos personales debidamente completada.
3. Incluir una carta de propuesta de dos coaches certificados por AECOP.
4. Haber superado una actividad formativa reconocida por AECOP.
5. Aportar documentación que avale 50 horas de experiencia en coaching ejecutivo, 30 de ellas remuneradas.

Anexo IV: Formación ofrecida por la ECC con certificación

Certificación en coaching ejecutivo ACTP:

Objetivos del programa:

1. Formar a coaches profesionales:
 - Entrenar las habilidades y competencias clave definidas por ICF para el ejercicio profesional del coaching.
 - Ofrecer una titulación de referencia en el mercado que abre las puertas a una profesión en crecimiento.

2. Entrenar a líderes:
 - En la capacidad de influencia, comunicación y liderazgo.
 - En la incorporación de habilidades y herramientas del coaching en el quehacer profesional del directivo, de su equipo y de su organización.

3. Formar al participante como líder-coach.

El programa va dirigido a todos los profesionales que desean aprender un nuevo estilo de liderazgo: Profesionales, empresarios, profesionales de RRHH, mandos intermedios, directivos, ejecutivos, líderes de equipos, psicólogos, coaches no certificados, consultores...

Duración de la certificación

El Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo ACTP, puede realizarse en 3 formatos diferentes, con una duración determinada para cada uno de ellos:

- ACTP Presencial - (Ciclo I + Ciclo II Presencial) - 229 horas
- ACTP Intensivo - (Ciclo I + Ciclo II Intensivo) - 206 horas
- ACTP Intensivo Internacional - (Ciclo I + Ciclo II Intensivo Internacional) - 179 horas

Ciclo I (46 horas)

- 32 horas lectivas: cuatro jornadas de ocho horas cada una.
- 6 horas prácticas, correspondientes a tres sesiones de coaching individual realizadas junto a un coach profesional de unas dos horas de duración.
- 8 horas de tareas, lecturas e informes

Ciclo II Presencial (183 horas)

- 148 horas lectivas y prácticas de coaching
- 35 horas de tareas, lectura e informes.

Ciclo II Intensivo (160 horas)

- 105 horas lectivas y prácticas de coaching
- 20 horas formación en aula síncrona
- 35 horas de tareas, lecturas e informes

Ciclo II Intensivo Internacional (133 horas) -

- 42 horas lectivas y prácticas de coaching
- 56 horas de formación en aula síncrona
- 35 horas de tareas, lecturas e informes

Anexo V: Los estándares del código ético de la ICF

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach, yo:

1. Actúo de acuerdo con el Código Ético de la ICF en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach mentaron y las actividades de supervisión de coaches.
2. Me comprometo a actuar de manera apropiada con el coach, formador o coach mentor, y contactaré con la ICF para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, tanto si me concierne a mí o a otros.
3. Comunico y concienso a los demás, incluidos las organizaciones, los empleados, los patrocinadores, los coaches y otros, que deban ser informados sobre las responsabilidades establecidas en este Código.
4. Me abstengo de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en el ejercicio de mis actividades profesionales, relacionada con la edad, raza, género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
5. Hago declaraciones verbales y escritas reales y precisas sobre los servicios que ofrezco como coach, la profesión de coaching o la ICF.
6. Identifico fielmente mis cualificaciones, pericia, experiencia, formación, certificaciones y credenciales de la ICF.
7. Reconozco y respeto los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamo la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.
8. Me esfuerzo en todo momento por identificar aquellos asuntos personales que puedan afectar, interferir o entrar en conflicto con mi desempeño como coach o con mis relaciones de coaching profesionales. Buscaré rápidamente la asistencia profesional pertinente y adoptaré las medidas oportunas, incluyendo si resulta apropiado suspender o terminar mi relación de coaching en cualquier momento siempre y cuando los hechos y las circunstancias lo requieran.
9. Me aseguro de que el Código Ético se aplica en mi relación de coaching con clientes, coachees, estudiantes, mentorizados y supervisados.

10. Llevo a cabo e informo acerca de mis investigaciones con competencia, honestidad y respetando los estándares científicos aceptados y las correspondientes directrices aplicables. Mis investigaciones se realizan con el consentimiento y la aprobación necesarios de los involucrados, y con un enfoque que protege a los participantes de cualquier daño potencial. Todos los esfuerzos de investigación se realizan de conformidad con las leyes aplicables del país en el que se llevan a cabo las investigaciones.
11. Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones, de manera que se salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.
12. Utilizo la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono etc.) únicamente en el modo y medida autorizados por la ICF.

Sección 2: Conflicto de intereses:

Como coach, yo:

13. Procuero ser consciente de cualquier conflicto de intereses existente o potencial, revelando abiertamente dicho conflicto y ofreciendo mi renuncia a continuar el proceso cuando pueda surgir alguno.
14. Aclaro los roles para coaches internos, establezco y analizo con todas las partes implicadas los conflictos de intereses que puedan surgir entre el coaching y otras funciones del cargo.
15. Informo a mi cliente y a los patrocinadores de cualquier compensación prevista de terceros que pueda percibir por derivación u obtención de clientes.
16. Respeto la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación.

Sección 3: Conducta profesional con clientes

Como coach, yo:

17. Informo de forma ética y veraz a clientes y patrocinadores, actuales o futuros, acerca de los resultados que obtendrán del proceso de coaching o de mí como coach.
18. Explico detenidamente y me aseguro de que, antes o durante la reunión inicial, mi(s) cliente(s) y patrocinadores comprendan la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros, y cualquier otra condición estipulada en el contrato de coaching.

19. Elaboro un contrato claro de servicios de coaching con mis clientes y patrocinadores antes de comenzar la relación de coaching, y respeto este contrato, que deberá incluir roles, responsabilidades y derechos de todas las partes involucradas.
20. Me responsabilizo de tener en cuenta y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente sensibles que rigen las interacciones, ya sean físicas o de otro tipo, que pueda mantener con mis clientes o patrocinadores.
21. Evito cualquier relación sentimental o sexual con clientes, patrocinadores, estudiantes, mentorizados o supervisados actuales. Además, estaré atento a la posibilidad de cualquier relación de intimidad sexual potencial entre las partes, incluido mi equipo de colaboradores y/o asistentes, y adoptaré las medidas oportunas para abordar el tema o cancelar el servicio, en aras de proporcionar un entorno totalmente seguro.
22. Respeto el derecho del cliente a concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso, sujeto a las disposiciones del contrato. Mantengo atención a indicadores que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.
23. Animo al cliente o patrocinador a realizar un cambio si considero que pueden recibir mejor servicio de otro coach u otro recurso, y sugiero a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considero necesario o apropiado.

Sección 4: Confidencialidad/Privacidad

Como coach, yo:

24. Mantengo los niveles más estrictos de confidencialidad en relación a toda la información del cliente y patrocinador, salvo que la ley exija su divulgación.
25. Establezco en contrato un claro acuerdo sobre cómo se intercambiará la información de coaching entre el coach, cliente y patrocinador.
26. Establezco un claro acuerdo cuando actúe en calidad de coach, coach mentor, supervisor o formador, tanto con el cliente y patrocinador como con el estudiante, mentorizado o supervisado, sobre las condiciones bajo las cuales no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, una actividad ilegal, cumplimiento de una orden judicial válida o una citación, riesgo de peligro inminente o probable para sí mismo o para otros, etc.), y me aseguro de que éstos acuerden por escrito voluntaria y conscientemente dicho límite de confidencialidad. En el caso de que considere razonablemente que una de las circunstancias anteriores es aplicable, informaré a las autoridades correspondientes.
27. Exijo a todo el personal que trabaja conmigo en apoyo a mis clientes que se adhieran al apartado n.º 26, sección 4, Normas de confidencialidad y privacidad, del Código Ético de la ICF y cualquier otra sección del Código Ético que sea aplicable.

Sección 5: Desarrollo Continuo

Como coach, yo:

28. Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales.

Anexo VI: Información de la metodología seguida para elaborar el estudio global de coaching 2012 de la ICF

La encuesta se publicó en Internet en junio de 2011, y todos los coaches pertenecientes a la ICF recibieron una invitación personalizada y un enlace a la encuesta. Las estrategias se adoptaron para facilitar y fomentar la participación más amplia posible de los *coaches* pertenecientes a la ICF y los *coaches* no pertenecientes a la ICF invitados a participar a través de la campaña de recordatorio mensual.

A lo largo de 2011, la ICF también promovió la encuesta ampliamente en las conferencias regionales y mundiales de la ICF en Madrid (España), Las Vegas (EE. UU.), y Santiago de Chile (Chile).

Con 12.133 respuestas válidas, se trata de una encuesta a gran escala que proporciona una gran cantidad de información detallada sobre la profesión de coaching. Se recibieron respuestas de *coaches* profesionales presentes en 117 países. De hecho, un total de 31 países recibieron más de 100 encuestas completadas en representación de todas las regiones del mundo.

El estudio también llegó a la profesión de coaching en general. Más de 4.400 respuestas válidas se recibieron de *coaches* no pertenecientes a la ICF.

Las regiones de Europa Occidental y Norteamérica contribuyeron con unas 1.400 respuestas cada una dentro del total de *coaches* no pertenecientes a la ICF.

El resto de encuestas completadas de *coaches* no pertenecientes a la ICF se repartió entre otras regiones del mundo. La respuesta de *coaches* no pertenecientes a la ICF se situó por encima de la media en Oriente Medio y África, donde unas de cada dos respuestas procedieron de *coaches* no pertenecientes a la ICF, seguido de Asia (46%).

Más de 7.700 socios de la ICF respondieron a la encuesta. El mayor número procedió de Norteamérica (3.565), lo que refleja una cuota del 52% de la región de la base de datos de contactos de la ICF. Más de 2.000 respuestas se recibieron de Europa Occidental. Tanto en Latinoamérica como en Asia se generaron más de 500 encuestas completadas de socios de la ICF.

Anexo VII: Información de la metodología seguida para elaborar el estudio global de coaching 2013 de la ICF

La ICF contrató los servicios de la Unidad Internacional de Encuestas (UIE) de PricewaterhouseCoopers LLP para llevar a cabo un Estudio Global del Coaching Organizacional, diseñado para recopilar información segura y a profundidad de personas dentro de organizaciones que tomen decisiones acerca de coaching. Antes de elegir qué tipo de investigación cualitativa usar para el estudio, hacia finales del 2012, varios tipos de investigación fueron revisados por el Equipo Central de ICF, lo cual permitió el desarrollo de una guía de tópicos más a fondo para el Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013.

Adicionalmente a completar una exploración secundaria de varios otros estudios de coaching organizacional, fueron examinados por el Equipo Central los siguientes trabajos de investigación:

- Entrevistas llevadas a cabo con los miembros del Grupo Asesor de ICF en Recursos Humanos (RH)
- La encuesta entregada a la Comunidad de Práctica de Coaches Internos de miembros de la ICF
- La sesión patrocinada por “World Cafe” para coaches internos y externos, en el evento global de ICF en Londres, Reino Unido
- Borrador de guía de temas pilotado en grupos de enfoque con profesionales de aprendizaje y desarrollo.

Continuando con el éxito logrado en investigaciones anteriores, la ICF apoyó a PwC con el desarrollo de un “sitio de registro” que permitió a los participantes registrar su interés por tomar parte en el estudio. PwC posteriormente invitó a aquellos que se registraron y que cumplían con los criterios de reclutamiento, a tomar parte en la investigación.

Una guía de tópicos fue creada de manera colaborativa, incorporando el conocimiento sobre coaching organizacional de la ICF y la pericia de PwC en cuanto a investigación cualitativa.

Se llevó a cabo una fase piloto antes de realizar la investigación principal, para probar la guía de tópicos y las áreas temáticas por cubrir. Esta fase consistió en una entrevista a profundidad, y un grupo de enfoque con tres individuos.

La fase principal de trabajo de campo tuvo lugar entre el 25 de febrero y el 10 de abril 2013, sumando un total de 24 entrevistas telefónicas a profundidad, con participantes alrededor del mundo. El desglose regional se describe a continuación:

REGIÓN	NUM. DE ENTREVISTAS
Norte América	13
Europa Occidental	4
Oceania	3
América Latina	2
Asia	1
Europa del Este	1
Total	24

El estudio logró una buena distribución entre sectores de industria, contando con las industrias de Salud y de Tecnologías de la Información (TI) entre las más altamente representadas en las entrevistas.

INDUSTRIA	NUM. DE ENTREVISTAS
Salud, Farma y Ciencia	6
TI y Medios de Comunicación Social	5
Manufactura, Ingeniería y Defensa	4
Comercio Minorista y Consumo	3
Sector Público o Sin Fines de Lucro	3
Consultoría y Servicios Financieros	2
Transporte	1
Total	24

El ‘tipo’ de participante que se tuvo en las entrevistas fue variado, sin embargo, la mayoría de éstos individuos provenían de las áreas funcionales de Recursos Humanos (RH), Aprendizaje y Desarrollo (A&D), o bien de Desarrollo Organizacional. También fueron entrevistados algunos coaches internos, mismos que tenían distintos niveles de responsabilidad en relación con los presupuestos y con diseñar programas de coaching.

Anexo VIII: Información sobre los estudios sobre la recuperación en las empresas de la inversión en coaching. Pyramid Resource Group, Manchester Inc.

Pyramid Resource Group

La compañía “A Fortune 500” puso en marcha un innovador programa de desarrollo del liderazgo empresarial con el objetivo de acelerar el desarrollo de la siguiente generación de líderes. Los participantes en el proyecto fueron seleccionados entre los mandos intermedios de las empresas de diferentes unidades de negocio y áreas funcionales.

El cliente encargó al grupo “Pyramid Resource” hacer coaching a los participantes del programa de liderazgo.

Procedimientos de selección de datos: Se decidió que la mejor forma de aislar y calibrar los efectos del coaching era utilizando un cuestionario, que se dividió en dos partes.

La primera se completó electrónicamente por correo y permitió examinar la reacción inicial de los clientes al coaching: qué habían aprendido, cómo lo habían aplicado y cuál era su valoración del impacto del coaching en el negocio.

La segunda fase se realizó por teléfono con cada uno de los participantes y probó, además del impacto, el porcentaje de inversión amortizada. El estudio se realizó sobre una muestra representativa: 43 cargos medios, participantes en un programa de desarrollo del liderazgo. Se utilizó también un criterio geográfico: 37 eran de Estados Unidos y 6 de Méjico.

Los encuestados representaban una sección transversal del negocio y procedían de áreas tan diversas como ventas, operaciones, tecnología, finanzas y marketing. Todos ellos habían sido identificados previamente como líderes y ejecutivos en potencia. 30 de 43 encuestados completaron el cuestionario, lo que representa un 70% de respuestas.

Manchester Inc:

El estudio incluyó a 100 ejecutivos, la mayoría de compañías del ranking “FORTUNE 1000”. La mitad pertenecía a la cúpula directiva de las empresas y ocupaban cargos de vice-presidente para arriba (incluyendo el presidente de una división de negocio, director general, directores ejecutivo y financiero, director de comunicación, consejero delegado, etc.)

Estudio de la implantación de técnicas de coaching en la productividad y resultados empresariales: un estudio de casos.

Seis de cada diez ejecutivos (un 57%) que recibieron coaching tenían entre 40 y 49 años y un tercio ganaba más de 200.000 dólares al año. El programa duraba, de media, entre seis meses y un año. Fueron los propios ejecutivos los que calcularon el valor monetario de los resultados obtenidos con el coaching.

Anexo IX: Carta de presentación y cuestionario I

Carta de presentación:

Hola, soy Rocío Carmona Iglesias, alumna de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

*Perdone las molestias, pero me ayudaría mucho su participación y estaría muy agradecida. **Son tan sólo cinco preguntas** en las que tendrá que contestar A, B, C o D.*

*Las respuestas son para concluir mi trabajo final de grado, cuyo objetivo es **analizar cómo influye en las organizaciones la introducción de técnicas de coaching para la consecución de los objetivos empresariales y crear una nueva metodología para analizar la rentabilidad del coaching.***

¡Por favor, son sólo unos minutos y para mí es un mundo!

Muchísimas gracias de antemano.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa?

- A) Menos de 50
- B) Entre 50 y 250
- C) Más de 250

2. ¿Conoces en qué consiste el coaching?

- A) SÍ
- B) NO

3. ¿Se ha sometido usted, o su empresa a algún proceso de coaching?

- A) SÍ
- B) NO

4. Si es así, ¿desde cuando empezaron a implementar coaching en su empresa?

- A) Antes de 2011
- B) En 2011
- C) En 2012
- D) En 2011
- E) Después de 2013

5. ¿Considera que el coaching es una acción rentable para su empresa?

- A) SÍ
- B) NO

Anexo X: Carta de presentación y cuestionario II

Carta de presentación:

¡Hola de nuevo! :)

A raíz de los resultados de las encuestas, y otras entrevistas realizadas, se pretende realizar un estudio de casos de empresas que utilizan coaching. Por esa razón, he escogido una muestra de las empresas que contestaron al email.

El análisis consiste en analizar diferentes ratios contables de estas empresas seleccionadas, como la productividad, la tasa de rotación, etc.

Estoy y seguiré estando muy agradecida por vuestra participación en el estudio, contestéis este email o no, pero tampoco tenía muchas esperanzas en recibir respuestas del anterior y me sorprendió gratamente. Así que tenía que intentarlo :).

Debido a que el coaching tiene un elemento importante de confidencialidad, no se expondrá el nombre de la empresa que participe si esta lo solicita, simplemente, se pondrá "CASO 1, CASO 2..."

Las preguntas que me facilitarían el estudio serían las siguientes, (son de nuevo preguntas cerradas y fáciles de contestar).

Si os animáis a contestar, podéis hacerlo como la otra vez, no hace falta contestar a todas, como os dije la otra vez, CUALQUIER AYUDA SE AGRADECE.

Mil gracias de antemano, y que tengáis una buena semana.

Cuestionario:

1. Por la práctica del coaching se observó **un mayor rendimiento** en la empresa:

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

2. A raíz de los programas de coaching, se generó **un aumento de la motivación interna** de las personas:

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

3. A raíz del programa de coaching implantado se observó **una mejora de la comunicación en la empresa:**

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

4. Los programas de coaching consiguieron **una mejora de las relaciones laborales y en el clima en la organización:**

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

5. A raíz de estos programas, se consiguió **una mejora de la atención al cliente y una disminución de las quejas**

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

6.El coaching genera una mejora en **la flexibilidad de las personas y una mayor adaptación al cambio:**

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

7. A través del coaching **el aprendizaje es más rápido y se consigue un mayor desarrollo del potencial de las personas:**

- A) Nada de acuerdo
- B) Algo en desacuerdo
- C) Ni acuerdo ni desacuerdo
- D) Algo de acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

8. En una escala del 1 al 5 ¿Podría decirme en qué grado valoran **la utilidad de la aplicación de estas prácticas a su empresa? (1 es nada y 5 es mucho)**

- A) 1
- B) 2
- C) 3
- D) 4
- E) 5

9. ¿Se podría decir, que la implantación de prácticas de coaching, **genera a largo plazo un incremento de los beneficios de la empresa?**

- A) Sí
- B) No

10. ¿Cuál fue la razón por la se implantaron las prácticas de coaching en su empresa

- A) Ayudar a los directivos a tomar decisiones en momentos de transición
- B) Actuar como amplificadores de comportamientos deseados
- C) Corregir comportamientos no adecuados
- D) Otras

11. ¿Se realiza el cálculo del ROI del coaching en vuestra empresa?

- A) Sí
- B) No

12. En caso de ser así, ¿Cuál fue el porcentaje?

- A) Positivo, pero menos del 100%
- B) Entre el 100% y 300
- C) Entre el 300% y el 600%
- D) Más del 600%

Anexo XI: Información contable obtenida de las cuentas anuales de las empresa para elaborar el análisis económico-financiero

Información de las cuentas anuales de KMPG:

Información obtenida de las CCAA de KPMG para realizar el análisis económico-financiero				
Balance	2009	2010	2012	2013
<i>Activo</i>	33.571.000,00 €	43.046.000,00 €	32.542.000,00 €	32.259.000,00 €
<i>Patrimonio neto</i>	-13.605.000,00 €	-13.610.000,00 €	-13.249.000,00 €	-13.243.000,00 €
<i>Pasivo con coste</i>	15.078.000,00 €	20.337.000,00 €	13.886.000,00 €	10.930.000,00 €
Cuenta de pérdidas y ganancias	2009	2010	2012	2013
Ventas	116.673.000,00 €	113.102.000,00 €	101.370.000,00 €	98.075.000,00 €
Gastos de explotación	115.224.000,00 €	103.787.000,00 €	77.734.000,00 €	67.947.000,00 €
<i>Gastos de personal</i>	1.567.000,00 €	8.701.000,00 €	22.642.000,00 €	28.188.000,00 €
<i>Otros gastos de explotación</i>	113.657.000,00 €	95.086.000,00 €	55.092.000,00 €	39.759.000,00 €
BAlI (Resultado de explotación)	1.449.000,00 €	616.000,00 €	1.124.000,00 €	842.000,00 €
<i>Gastos financieros</i>	585.000,00 €	337.000,00 €	471.000,00 €	550.000,00 €
Resultado del ejercicio	222.000,00 €	0,00 €	266.000,00 €	6.000,00 €
Memoria	2009	2010	2012	2013
Número de empleados	14	176	528	506

Información de las cuentas anuales de JTI Iberia:

Información obtenida de las CCAA de JTI Iberia para realizar el análisis económico-financiero				
Balance	2009	2010	2012	2013
<i>Activo</i>	54.201.399,11 €	58.486.380,89 €	51.932.482,00 €	55.509.497,00 €
<i>Patrimonio neto</i>	24.283.566,00 €	23.364.386,86 €	23.401.622,00 €	14.456.001,00 €
<i>Pasivo con coste</i>	276.206,00 €	58.870,00 €	3.907,00 €	44.738,00 €
Cuenta de pérdidas y ganancias	2009	2010	2012	2013
Ventas	146.376.970,00 €	165.094.651,00 €	170.083.622,00 €	179.939.837,00 €
Gastos de explotación	141.175.599,00 €	158.282.876,00 €	164.214.866,00 €	173.896.791,00 €
<i>Aprovisionamientos</i>	54.985.100,00 €	64.405.007,00 €	63.049.680,00 €	70.653.600,00 €
<i>Gastos de personal</i>	29.645.501,00 €	33.667.174,00 €	32.723.806,00 €	37.179.898,00 €
<i>Otros gastos de explotación</i>	56.544.998,00 €	60.210.695,00 €	68.441.380,00 €	66.063.293,00 €
BAlI (Resultado de explotación)	4.656.832,00 €	5.389.074,00 €	4.835.610,00 €	4.995.510,00 €
Gastos financieros	13.087,00 €	83.193,00 €	10.879,00 €	3.212.501,00 €
Resultado del ejercicio	3.748.999,00 €	3.080.820,84 €	1.319.851,00 €	3.193.971,00 €
Memoria	2009	2010	2012	2013
Número de empleados	451	452	481	520

Información de las cuentas anuales de Lyreco:

Información obtenida de las CCAA de Lyreco para realizar el análisis económico-financiero				
Balance	2011	2012	2014	2015
<i>Activo</i>	94.023.290,00 €	60.243.815,00 €	74.218.735,00 €	78.658.467,00 €
<i>Patrimonio neto</i>	27.062.796,00 €	20.131.370,00 €	30.398.135,00 €	38.417.472,00 €
<i>Pasivo con coste</i>	4.115.239,00 €	2.925.325,00 €	2.153.894,00 €	2.029.429,00 €
Cuenta de pérdidas y ganancias	2011	2012	2014	2015
Ventas	143.004.305,00 €	148.767.705,00 €	129.294.122,00 €	133.364.916,00 €
Gastos de explotación	126.738.756,00 €	138.091.125,00 €	123.098.150,00 €	111.644.222,00 €
<i>Aprovisionamientos</i>	94.928.404,00 €	103.152.692,00 €	83.255.534,00 €	85.304.033,00 €
<i>Gastos de personal</i>	28.149.356,00 €	30.833.813,00 €	22.641.974,00 €	22.592.049,00 €
<i>Otros gastos de explotación</i>	3.660.996,00 €	4.104.620,00 €	17.200.642,00 €	3.748.140,00 €
BAlI (Resultado de explotación)	60.202,00 €	5.306.135,00 €	8.277.106,00 €	10.183.603,00 €
Gastos financieros	102.862,00 €	96.812,00 €	7.912,00 €	3.743,00 €
Resultado del ejercicio	-208.193,00 €	-6.931.249,00 €	6.395.466,00 €	8.057.475,00 €
Memoria	2011	2012	2014	2015
Número de empleados	759	637	570	550