

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO EN
RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
Trabajo Fin de Grado

EL *COACHING*, UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA ESPAÑA DEL SIGLO XXI

Alumna: Rebeca Mostajo Lastanao
Directora: Josefina Murillo Luna

Zaragoza, junio de 2013



Universidad
Zaragoza



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo

Universidad Zaragoza

INDICE

1. Introducción	3
2. Fundamentación teórica sobre <i>coaching</i>	5
• Antecedentes del <i>coaching</i>	6
• Concepto y naturaleza del <i>coaching</i>	7
• Partes implicadas	9
• Proceso de <i>coaching</i>	14
❖ Las sesiones.....	15
❖ Las preguntas	16
❖ Fases de un proceso de <i>coaching</i>	20
• Tipos de <i>coaching</i>	24
• Beneficios del <i>coaching</i>	27
• Últimas tendencias en materia de <i>coaching</i>	28
3. Análisis empírico del <i>coaching</i> en España 2005-2011.....	31
• Bases de datos y metodología	32
• Resultados	34
❖ Información demográfica de los <i>coaches</i>	34
❖ Formación de los <i>coaches</i>	37
❖ La profesión del <i>coaching</i>	39
❖ Información sobre la figura del <i>coachee</i>	42
❖ Características del proceso.....	45
❖ Contratación del servicio.....	50
❖ Valoración del mercado	54
4. Conclusiones	56
5. Anexos	59
• Anexo 1: Código deontológico	59
• Anexo 2: Informe de evaluación de competencias	63
• Anexo 3: Contrato <i>coaching</i>	69
• Anexo 4: <i>Coaches</i> afiliados.....	70
6. Bibliografía.....	71

1. INTRODUCCIÓN

Desde muy pequeños nuestros padres nos inculcan la necesidad de formarnos, para ser alguien en un futuro. Acudimos al colegio, al instituto y luego, si optamos por seguir estudiando, podemos bien cursar un grado formativo o bien una carrera universitaria e incluso después de todo ello, hasta realizar un post-grado, un master, etc.

La formación y el conocimiento son aspectos muy valorados en la sociedad, porque según el nivel y tipo de estudios que tenga una persona, se tendrá más o menos probabilidades de alcanzar un determinado puesto de trabajo. El individuo es consciente del valor que tiene la educación para el día de mañana, por lo que cada vez son más las personas que deciden invertir en ella.

Sin embargo, la formación no termina con la llegada al mundo laboral. Desde el departamento de recursos humanos de una organización se gestionan cursos con los que actualizar constantemente los conocimientos de sus empleados, para intentar conseguir que la plantilla sea más competitiva y que de ello se pueda beneficiar la empresa. La labor que desarrolla este departamento hay que entenderla como una estrategia empresarial, ya que potenciar el capital humano significa mejorar la productividad de la empresa (García, 2009).

En la actualidad, nos encontramos en un punto en el que los trabajadores están sobradamente formados y capacitados para el puesto, sin embargo, por algún motivo no son capaces de aplicar toda esa formación adquirida, de manera que no llegan a cumplir las expectativas que se tenían puestas sobre ellos. Por otra parte, las organizaciones se enfrentan a un entorno de alta incertidumbre, debido a los continuos vaivenes que se producen como consecuencia de la crisis y los rápidos avances en la innovación (Cacho *et al.*, 2012).

Por todo ello las empresas buscan no sólo que sus empleados tengan un determinado nivel formativo, sino que además sean flexibles y dispongan de la habilidad y capacidad suficiente para adaptarse lo antes posible a esos

cambios. Como respuesta a estas necesidades ha surgido el *coaching*, una herramienta de moda en la actualidad para mejorar el rendimiento de las personas, y el método que deciden utilizar las empresas para desarrollar su capital humano. Con ello lo que se pretende es que haya un buen clima laboral, que el trabajador se sienta valorado e implicado con la política de la empresa y se fomente el desarrollo profesional (Cacho *et al.*, 2012).

Todas las personas tienen una serie de habilidades y capacidades. El problema es que muchas de ellas desconocen cuáles son, lo que les impide rendir al máximo por no conocer su verdadero talento. Por el contrario, hay otro grupo de personas que creen saberlo todo, lo que también dificulta su propio progreso personal y profesional, incidiendo así de alguna manera sobre los resultados finales de la organización. El *coaching* trata de solucionar estos problemas, así como generar otra serie de beneficios a la organización como son la retención del talento, mejora de la productividad, reducción del número de abandonos voluntarios, etc. (Cacho *et al.*, 2012).

Según Martin (2009), "*el coaching es una poderosa herramienta para el cambio personal, la transformación y el desarrollo posterior de los aprendizajes*". Debido a la importancia que tienen los empleados de una organización, se valoran positivamente técnicas que, como el *coaching*, ayudan a potenciar ese capital humano, ya que la autoconfianza, la responsabilidad, la participación, etc., provocarían una reacción de mejora sobre el trabajador favoreciendo su satisfacción y compromiso dentro de la organización (Cacho *et al.*, 2012).

Dado el valor que adquiere esta herramienta tan novedosa para potenciar el rendimiento de los trabajadores y lo rápido que se está extendiendo en el mundo de las organizaciones, debido a la multitud de beneficios que les reporta a las empresas, los objetivos que se pretenden conseguir con este trabajo son principalmente dos. En primer lugar, definir el concepto del *coaching*, situándonos en un marco teórico para poder explicar en qué consiste este proceso tan innovador. En segundo lugar, conocer la evolución que ha

tenido el mercado del *coaching* en España mediante el análisis descriptivo de las diferentes encuestas elaboradas de forma bianual, las cuáles han sido cumplimentadas por varios *coaches* durante los años 2005/2011.

De esta manera, el trabajo ha quedado estructurado de la siguiente manera. El segundo epígrafe, se dedica a la revisión de la literatura teórica. La información allí recogida ha sido extraída de diversos manuales y artículos relacionados sobre el *coaching*. A lo largo de este epígrafe profundizaremos en esta técnica tan poderosa y por la que muchas empresas optan para mejorar sus resultados y poder hacer frente a sus competidores. El epígrafe tercero, se centra en la parte empírica de este trabajo, que consiste en un análisis descriptivo de unos estudios elaborados de forma periódica sobre el mercado del *coaching*, con el objetivo de estudiar la evolución que ha experimentado este proceso en nuestro país durante el periodo 2005-2011. Finalmente, presentare las conclusiones más relevantes a las que he llegado, así como algunas de las principales limitaciones del estudio con las que me he encontrado a lo largo del desarrollo de este trabajo, y las posibles líneas futuras de trabajo que creo se deberían llevar a cabo en este campo para solventar algunas de las deficiencias que he detectado.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE *COACHING*

En este epígrafe descubriremos de dónde proviene exactamente este término que parece tan nuevo y averiguaremos que, en realidad, no lo es tanto. Lo definiremos describiendo sus principales características y objetivos. Identificaremos las partes que intervienen en un proceso de *coaching*, explicando el papel que tienen cada una de ellas. Observaremos cómo, antes de que comience el proceso de *coaching*, se deben realizar una serie de pasos para decidir temas como a qué profesional se va a contratar para llevar a cabo este proceso, y el acuerdo conjunto de las metas que se quiere lograr al finalizar. Señalaremos las fases que tiene un proceso de *coaching*, así como el número de sesiones aproximado que suele tener. Descubriremos cómo la

formulación de preguntas es clave en el éxito del proceso, siendo la herramienta principal que utilizan los profesionales que se dedican al *coaching*, para hacer reflexionar a la persona que se somete a este proceso, y así, aumentar su rendimiento. Enumeraremos diferentes tipos de *coaching* en función de diferentes variables: quién o quiénes son los que se someten al proceso, el tipo de sesiones que se van a realizar, el origen del profesional que va a ejecutar este método. Por último, presentaremos las nuevas tendencias que están surgiendo a raíz de las necesidades del mercado.

Antecedentes del *coaching*

El *coaching* proviene de la palabra inglesa *coach* que significa entrenar. Aunque parece un término novedoso su contenido no lo es, porque es la herencia que nos ha dejado el filósofo Sócrates en la antigüedad, conocido como el método socrático (Villa y Caperán, 2010).

Según Sócrates existen personas que creen tener la sabiduría máxima, renunciando por ese motivo a cualquier tipo de enseñanza o aprendizaje. Antes de aprender es necesario que el individuo sea consciente de su ignorancia, porque él que cree saberlo todo desprecia cualquier tipo de mejora personal al no necesitarla. Ese es el primer objetivo de Sócrates, hacer ver a la persona su propia ignorancia. Para ello, utiliza la ironía durante el diálogo que mantiene con esa persona, hace creer a su interlocutor que precisa de su ayuda y consejo, invitándole a exponer su sabiduría. Una vez engañado, le formula diversas cuestiones de todo tipo a su oponente para que le exponga de manera clara sus razonamientos, hasta que llegue a un punto en el que individuo sea consciente de su propia ignorancia. Una vez admitidas sus carencias y, por lo tanto, su necesidad de conocimiento, se entra en la segunda etapa, descubrir cómo solucionarla, donde Sócrates emplea la mayéutica como método de búsqueda del autoconocimiento. En esta segunda etapa no se trata de transmitir una información o sabiduría, sino de motivar a su interlocutor en la búsqueda de su propio conocimiento (Aragón y De Uña, 2010). Sócrates decía:

"Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría" (Villa y Caperán, 2010).

El método socrático se ha ido transformado hasta llegar a ser lo que conocemos hoy como *coaching*. Comenzó a utilizarse hará unos veinte años en Estados Unidos, aplicándose en un principio al mundo deportivo. Posteriormente se extendió al campo empresarial. Es entonces cuando la palabra *coaching* adquiere su verdadero valor. Ken Blanchard fue su pionero, quien decidió a principios de los años noventa trasladar la receta mágica del prestigioso entrenador de fútbol americano Don Shula, que durante sus veintidós años al frente de los Dolphins de Miami logró llegar hasta en cinco ocasiones a la final de Super-Bowl, al terreno empresarial (Villa y Caperán, 2010).

El sistema que se utiliza en los deportistas de alta competición para desarrollar su liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, etc., para lograr alcanzar un mayor rendimiento, bien se podía traspasar al ámbito de una organización, ya que ambos campos guardan algún tipo de relación principalmente en su entorno y su mercado, exigente y competitivo (Villa y Caperán, 2010).

A partir de ahí y poco a poco el *coaching* ha ido evolucionando como herramienta de desarrollo profesional en las organizaciones, según lo iban marcando las necesidades empresariales (Peñalver, 2009).

Concepto y naturaleza del *coaching*

El *coaching* es un proceso de guía u orientación personal y profesional que se lleva a cabo mediante la autorreflexión del individuo, de manera que pueda conocer sus fortalezas y debilidades, así como descubrir las herramientas más adecuadas para optimizar su rendimiento. De esta manera el *coaching* es una técnica que varía según la persona o personas que se van a someter al proceso y, por lo tanto, no existe un patrón fijo, ya que quien demanda este proceso

no lo hace siempre por un mismo motivo, sumado a que las cualidades de cada individuo son distintas (Bayón *et al.*, 2006).

Todo individuo dispone de una serie de habilidades y conocimientos que no es capaz de gestionar o simplemente las desconoce. A través del proceso de *coaching* se orientará al individuo en la búsqueda de ese potencial. El *coaching* es un proceso de transformación entre lo que se es y lo que se quiere llegar a ser (Villa y Caperán, 2010).

El *coaching* es una herramienta en auge en el desarrollo personal y profesional y se aplica tanto en el terreno deportivo, personal, educativo, como en el empresarial. Es la última moda, la estrategia por la que optan las empresas para mejorar su valioso capital humano (Villa y Caperán, 2010).

El objetivo del *coaching* consiste en hacer ver al individuo sus habilidades y capacidades, así como las herramientas adecuadas que le permitirán extraer el mayor rendimiento posible (Aragón y De Uña, 2010). Mediante la reflexión del individuo se encontrarán los motivos por los que no consigue dar lo máximo en su puesto de trabajo. Encontrada la barrera, se podrá ponerle remedio, ya sea usando otras alternativas o mejorando las ya existentes (Peñalver, 2009). Concretamente lo que se pretende con un programa de *coaching* es eliminar conflictos, ganar confianza, conocerse a sí mismo, saber trabajar en equipo, afrontar los cambios, y mejorar las relaciones (Bayón *et al.*, 2006).

La diferencia del *coaching* con otras herramientas de formación es que ésta ayuda a aprender y no enseña, como hacen otras. Se educan una serie de costumbres y hábitos en la persona, que le ayudarán no sólo a enfrentarse a situaciones actuales, sino también a las que estén por venir (Whitmore, 2003). No se enseñan nuevos conocimientos, si no que con las habilidades y capacidades que la persona ya posee, será ésta quien aprenda a optimizarlos desarrollando unas u otras acciones gracias a los estímulos de su *coach* (Aragón y De Uña, 2010).

A partir del trabajo de Villa y Caperán (2010) y Cubeiro (2004) puede concluirse que el proceso de *coaching* se caracteriza por tres aspectos

fundamentales: compromiso, confidencialidad y voluntariedad. Primero, el individuo que se someta al proceso de *coaching* debe comprometerse a participar con el fin de alcanzar la meta marcada al inicio del proceso. Si no se observa tal cumplimiento antes o durante el proceso, el *coach* podrá darlo por concluido. Segundo, se debe garantizar que no se difundirá la información aportada por el *coachee*, porque cuando una persona acude a los servicios de un *coach* tiene que saber de antemano que la información tratada no será divulgada (Villa y Caperán, 2010). Por último, cuando la persona esté dispuesta de manera voluntaria a someterse al proceso aceptando las condiciones del acuerdo, se podrá dar comienzo a la primera sesión (Cubeiro 2004).

Partes implicadas

En todo proceso de *coaching* hay dos partes fundamentales implicadas: el *coach* y el *coachee*. El *coach* es el entrenador o guía que ayuda a la persona en la búsqueda de sus conocimientos a lo largo del proceso (Villa y Caperán, 2010). El *coachee* es la persona que decide someterse a esta técnica porque desea mejorar a nivel personal y profesional (Peñalver, 2009).

Un *coach* no le dice a su pupilo cómo debe actuar o qué debe hacer, simplemente le guía y le orienta en su desarrollo. Es el acompañante que anima, motiva y estimula para que el pupilo pueda conseguir ser mejor (Bayón *et al.*, 2006). No debe opinar o aconsejar sobre lo que el haría o hizo el día que se enfrentó a la misma situación en la que se encuentra ahora su pupilo, no decide, sólo escucha, observa y guía, sin dar soluciones (Aragón y De Uña, 2010).

Para ser *coach* no es un requisito indispensable tener una experiencia o conocimiento similar al de su pupilo, ya que, como ocurre en el mundo del deporte, un entrenador de fútbol motiva a sus jugadores, pero no marca los goles (Aragón y De Uña, 2010). El perfil ideal de un *coach* es aquél que dispone de una formación y experiencia en el campo de la psicología, aunque

eso no quiere decir que su formación sea completa con dicho título (Villa y Caperán, 2010).

Los titulados en Psicología poseen unos conocimientos más específicos de la persona, aunque otros campos como la lingüística, el deporte, la filosofía y todas aquellas que guardan relación con el progreso de las personas, serán también beneficiosos en la formación del *coach*. Aunque tener una formación en Psicología es importante en la profesión de *coach*, eso no significa que ya se esté preparado para ejercer. Existen diversos cursos y libros que preparan para ser un buen *coach*, pero éstos no llegan a enseñar todo, ya que realmente se aprende a ser un buen *coach* con la práctica (Aranda, 2012). La experiencia profesional del futuro *coach* es recomendable que sea entre unos cinco y ocho años en el campo de la dirección, de gestión de equipos y recursos humanos (Villa y Caperán, 2010).

La profesión de *coach* es muy reciente, por lo que no existe en la actualidad una institución que acredite con un título oficial esta profesión. Sólo algunas entidades privadas que imparten cursos sobre *coaching* acreditan a sus alumnos tras concluir el cursillo con éxito (Villa y Caperán, 2010). En España podemos encontrar varias asociaciones de *coaching* que imparten diversos cursos, con la posibilidad de obtener el correspondiente título. Se puede decir que éstos son los más oficiales que podemos encontrar, aunque al ser un campo emergente el del *coaching*, quizá esto podría cambiar dentro de unos años (Aranda, 2012). Las asociaciones con mayor peso en este tema son fundamentalmente tres: *Internacional Coach Federation* (ICF), *Asociación Española de Coaching Ejecutivo, Organizativo y Mentoring* (AECOP) y *Asociación Española de Coaching* (ASESCO) (Aranda, 2012). Debido al boom que está teniendo este método, algunas universidades, generalmente desde sus Facultades de Psicología comienzan a desarrollar cursos de postgrado relacionados con el *coaching* (Villa y Caperán, 2010).

Un *coach* debe tener una serie de actitudes y de comportamientos a lo largo del proceso. Según Whitmore (2003), Bayón *et al.* (2006) y Villa y Caperán (2010) un *coach* debe:

- Observar: hay que permanecer atento a cualquier cambio de comportamiento o actitud, detectando incluso lo que el *coachee* no es capaz de ver. El lenguaje no verbal es muy importante, ya que puede llegar a transmitir una información muy valiosa (Whitmore, 2003).
- Escuchar: el *coach* debe mostrar interés en lo que le relata su tutelado, por ese motivo es conveniente que resuma de vez en cuando lo expuesto por su *coachee*, demostrando así que se ha atendido, lo que también favorecerá a la reflexión y corrección por parte de su pupilo. Si el *coachee* siente que su *coach* pierde interés en lo que relata, puede desencadenar la misma reacción en el pupilo.
- Empatizar, tener la facilidad de ponerse en el lugar del otro le hará tener una ventaja, al conocer de antemano la reacción de su pupilo y poder preparar con mayor rapidez el hilo de la conversación.
- Garantizar la confidencialidad, como en un proceso de *coaching* se invade la vida privada del *coachee* es primordial garantizar la confidencialidad de todo aquello que se exponga en las distintas sesiones, a no ser que el pupilo dé su consentimiento, o bien bajo el punto de vista ético y moral requiera ser difundida la información debido a la gravedad del asunto. Para garantizar este punto se podrá reflejar por escrito en el contrato el acuerdo entre las partes de no revelar la información.
- Dar confianza, la confidencialidad es una muestra de confianza que facilitará la interacción entre las partes, debido a la tranquilidad del *coachee* de que sus opiniones, sentimientos e inquietudes no serán difundidos. La confianza no sólo se debe transmitir al pupilo, sino también hacia sí mismo, es decir, tiene que confiar en que es capaz de lograr que su *coachee* alcance lo que quiere ser.

- Motivar, el *coach* es el apoyo del *coachee*, es una manera de hacerle sentir que no está solo en esta tarea, que es un esfuerzo de ambos y que juntos llegarán a la meta. Para ello, estimulará constantemente a su pupilo en la búsqueda de su conocimiento (Bayón *et al.*, 2006).
- Orientar, el objetivo principal del *coach* es el de guiar a su interlocutor en la búsqueda del autoconocimiento, de manera que pueda llegar a la meta final (Villa y Caperán, 2010).
- Actuar como espejo de su *coachee*, le va encaminado durante el diálogo hacia sus fortalezas y debilidades, de manera que pueda observarse a sí mismo de manera clara (Bayón *et al.*, 2006).

Por otra parte, según Bayón *et al.* (2006) y Aragón y De Uña (2010) hay tres actitudes o comportamientos que un *coach* no debe tener en un proceso de *coaching*: juzgar o evaluar, involucrarse sentimental o emocionalmente y dar soluciones. Primero, el papel de un *coach* no es juzgar, ni valorar situaciones pasadas. No es el jefe, no controla, ni evalúa el desempeño de su pupilo. El *coachee* no debe sentir que su comportamiento, actitud o trabajo va ser juzgada por su *coach*, tiene que percibirlo como algo positivo, como un apoyo para su desarrollo profesional (Bayón *et al.*, 2006). Segundo, un *coach* no debe dejarse llevar por sus sentimientos, ni identificarse de alguna manera con los problemas de su tutelado, ya que perdería toda objetividad, lo que le distorsionaría la realidad haciéndole salirse del camino a seguir (Bayón *et al.*, 2006). Por último, no es un consultor ni tampoco es obligatorio que sea un experto en la profesión de su tutelado. Su papel es el de guía u orientador de su pupilo, de forma que, cuando el proceso de *coaching* haya concluido, disponga de plena autonomía y sea capaz de enfrentarse al futuro por si solo (Aragón y De Uña, 2010). En el anexo 1 (Código Deontológico) se presenta el juramento que realizan los *coaches* y el código deontológico, diseñado por la asociación ICF. En ambos quedan recogidos especialmente el principio de confidencialidad, así como las obligaciones que le corresponden como *coach*.

Para Villa y Caperán (2010) un *coach* debe reunir una serie de competencias. Primero, gozar de cierto prestigio y reconocimiento dentro de la organización

gracias a los resultados obtenidos, porque ayudará a conseguir una mayor unión del grupo al proporcionar una mayor estabilidad y seguridad, ya que hay una creencia ciega en éste. Segundo, tener facilidad para comprender el comportamiento y las emociones de la otra persona, favoreciendo las relaciones y detectando las necesidades. Tercero, saber adaptarse a cualquier tipo de cambio o situación, realizando tanto sesiones individuales como colectivas en cualquier tipo de escenario. Cuarto, saber transmitir de forma clara los objetivos, motivando a los suyos para que alcancen una mayor responsabilidad y sean mucho mejores. Su labor va más allá del terreno profesional. Quinto, ser capaz de expresar una opinión o una información sin dañar a la otra persona, lo que generará una confianza y un diálogo más enriquecedor. Sexto, tener originalidad e innovación en la búsqueda de soluciones de problemas no resueltos, abriendo así nuevas posibilidades y expectativas. Séptimo, tener un carisma que favorezca la influencia en la conducta de las personas, para guiarles adecuadamente hacia la meta. Por último, seguridad y conocimiento pleno sobre uno mismo, para poder controlar aquellas emociones y sentimientos que le perjudiquen en la objetividad (Villa y Caperán, 2010)

El *coachee* o pupilo es quien demanda los servicios del *coaching* porque desea mejorar (Villa y Caperán, 2010). Es el actor principal junto con el *coach* en este proceso. Ambos son los encargados de llevar a la práctica el proceso de *coaching* (Bayón *et al.*, 2006). Durante el diálogo con su *coach* reflexionará sobre sus capacidades y habilidades, descubriendo después las herramientas apropiadas para optimizarlas (Villa y Caperán, 2010). No obstante, cuando el *coachee* inicia el proceso debe ser consciente de que no es algo milagroso, que necesita esforzarse. Tiene que aceptar sus errores para poder hacerles frente. Esto le llevará un tiempo y una dedicación, pero con la motivación, compromiso y apoyo moral de su *coach* comprenderá que no está sólo en este proceso, ya que su *coach* le acompañará en todo momento (Mántel, 2004). Debido a la alta implicación y participación que se requiere por parte del *coachee* en este proceso, es importante que acuda de manera voluntaria, ya

que si no manifiesta un verdadero interés por cambiar, los resultados no serán del todo efectivos (Vidal *et al.*, 2011).

Proceso de *coaching*

Según Passmore (2011), el *coaching* es otra estrategia empresarial llevada a cabo por la organización con el objetivo de gestionar de mejor forma el talento de sus empleados. Dada su importancia, resulta primordial analizar al detalle los pasos previos que se van a dar al proceso de *coaching*.

Cuando la empresa decide contratar los servicios de un *coach* puede optar por realizar una selección dentro o fuera del entorno de la organización, es decir, el *coach* puede ser externo o interno. Si se elige un *coach* externo es recomendable que primero se analicen las diferentes posibilidades que existen, ya que hay una gran variedad de profesionales que ejercen de *coach*. Es aconsejable en este caso reflexionar y definir los criterios que determinarán el proceso de selección, teniendo en cuenta las necesidades que tiene la organización. La selección del *coach* es similar al que se sigue en un proceso de selección de personal, entendiendo además que la elección y la contratación de uno u otro *coach* puede llegar a determinar el futuro de la empresa.

Una vez hecha la selección, y debido a la importancia que tiene el contratar los servicios de un *coach*, la organización en general debe participar en el proceso, al ser una de las partes implicadas. Se realizarán reuniones tripartitas entre el *coach*, el cliente individual (el trabajador) y el representante de la empresa (directivo, responsable de recursos humanos,...), para definir los objetivos que se quieren lograr al finalizar el proceso de *coaching*, identificando cuáles son los objetivos del trabajador y la empresa que están relacionados.

Durante el periodo de tiempo que dure el proceso de *coaching*, la organización proporcionará toda la ayuda e información que requiera el *coach*, a excepción de los temas confidenciales. Tras concluir el proceso, los objetivos serán evaluados por el departamento de recursos humanos en una nueva reunión

tripartita, donde se comprobará si se ha conseguido lograr ese objetivo o progreso esperado.

Cuando la organización opta porque alguien de dentro sea quien ejerza las labores de *coach*, los pasos a seguir serán distintos. Se seleccionarán en primer lugar a los trabajadores encargados de ejercer como *coach*, que tendrán que pasar por una formación y entrenamiento específico. Es conveniente a la hora de seleccionar a los futuros *coaches* hacerlo de manera voluntaria, ya que de esa forma estarán más motivados e implicados en su labor. Si esto no es posible, hay que valorar cuando se selecciona a los futuros *coaches* internos las habilidades de comunicación, el tiempo del que dispone para poder ejercer de *coach* y el tiempo que permanecerá en plantilla.

El que un trabajador no disponga de las suficientes habilidades comunicativas no es un impedimento para su futura labor de *coach*, ya que se podría solucionar mediante un entrenamiento. El tiempo que le resta a un trabajador dentro de la organización también es relevante, porque si le queda poco tiempo para la jubilación, para finalizar el contrato, se le va a despedir, o bien decidiese marcharse de manera voluntaria, repercutiría de manera directa sobre los costes directos e indirectos que con llevaría la formación del futuro *coach*. Todo el tiempo y esfuerzo no habrían valido la pena, teniendo que retroceder y volver a empezar de nuevo todo el proceso y, por lo tanto, alargando el periodo en el que se empezaría a obtener beneficios.

El entrenamiento de un *coach* interno es distinto al que sigue con un *coach* externo, pero el apoyo y la información que precisa de la organización sí que guardan similitudes.

Las sesiones

Según Villa y Caperán (2010), el proceso de *coaching* no tiene unas reglas establecidas, ni tampoco sigue un proceso automático. Su funcionamiento dependerá fundamentalmente de las necesidades de la persona o de la

empresa que se someta a este proceso. La duración del proceso puede ser de tres a seis meses y cada sesión es recomendable que sea aproximadamente de entre unos sesenta y noventa minutos. El espacio de tiempo entre una sesión y otra tiene que ser el suficiente para que el *coachee* pueda llevar a la práctica lo trabajado en la última sesión.

Antes de iniciar el proceso hay que organizar y estructurar cada una de las sesiones orientadas al logro de resultados. Por este motivo se establecerá un programa en el que se señale la distribución de las sesiones, su horario y la duración conforme a los objetivos planteados. En la primera sesión se pactarán el grado de compromiso, la confidencialidad y el respeto entre las partes. El *coach* motivará a su pupilo mostrándole los beneficios que obtendrá con este proceso, al igual que le informará sobre la necesidad de su esfuerzo para alcanzarlos. Las próximas sesiones irán orientadas a extraer las capacidades y habilidades de la persona, mediante la autorreflexión del *coachee* sobre las preguntas que le formula su *coach*. Con la ayuda de las preguntas, el *coach* irá guiando a su pupilo hasta alcanzar la meta definida por el *coachee* y por la organización.

Las preguntas

Las preguntas son la clave en este proceso, por lo que un buen *coach* debe saber formularlas. En efecto, éste es el método en el que se basa el proceso de *coaching*. A través de las preguntas que realiza el *coach*, el pupilo irá aprendiendo debido a la reflexión que conlleva el contestar a esas preguntas (Villa y Caperán, 2010).

Un buen *coach* debe tener la habilidad de ir adaptando sobre la marcha las preguntas según la situación lo va requiriendo, formulando una u otra en función del momento, lo que escucha y lo que observa en su *coachee* (Villa y Caperán, 2010). Cada pregunta estará relacionada con la respuesta anterior, de tal forma que el *coach* deberá permanecer atento a cada una de las respuestas de su pupilo para poder plantear la siguiente pregunta (Whitmore,

2003). Una mala pregunta puede provocar recorrer el camino equivocado y no lograr el propósito marcado, desmotivando al *coachee* y dañando el prestigio del *coach* (Villa y Caperán, 2010). Cuando el *coachee* habla, su *coach* le escucha prestándole toda la atención para que, una vez haya terminado de responder a la pregunta, el *coach* pueda plantearle la siguiente pregunta en función de la respuesta que haya dado. Las preguntas son totalmente espontáneas y, si lo cree necesario el *coach*, puede hacer una pequeña pausa para meditar la siguiente pregunta. Es preferible esperar unos segundos a formular la pregunta, a plantearla mal (Whitmore, 2003).

La información que reportan cada una de las respuestas del *coachee* sirven al *coach* para estar al tanto de si su pupilo está siguiendo el camino que habían establecido en un principio de común acuerdo con la empresa. Si la respuesta se desviara del camino a seguir, el *coach* se encargará de orientarlo hacia el objetivo marcado (Whitmore, 2003).

Según Villa y Caperán (2010), las preguntas se pueden clasificar en cuatro tipos, según la etapa en la se encuentre el proceso: meta, realidad, opciones y compromiso. En la primera etapa las preguntas irían orientadas hacia la definición de los objetivos que se quieren conseguir con el proceso de *coaching*. Unas preguntas tipo serían: "*¿cuáles son tus objetivos personales y profesionales?, ¿qué te gustaría cambiar en tu rendimiento actual?, ¿qué te gustaría aprender?*". En la segunda etapa, lo que se pretende es dibujar la situación en la que se encuentra el *coachee*. Las preguntas podrían ser: "*¿qué problemas o situaciones dificultan lograr tus objetivos?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿a quién más le sucede?, ¿qué has intentado hasta ahora para solucionar el problema?, ¿qué resultados te han dado?*". En la tercera etapa, las preguntas estarán orientadas a la búsqueda de acciones. Algunas de las preguntas que proponen son las siguientes: "*¿qué se debería hacer?, ¿qué se puede hacer?, ¿qué opciones tienes?, ¿qué estrategia es la más adecuada?, ¿qué alternativas tienes a tu alcance?*". Aquí el *coachee* tomará conciencia del abanico de posibilidades que tiene el para alcanzar su meta. El *coach* deberá para ello motivarlo y apoyarlo durante la búsqueda de la herramienta más

adecuada. En la cuarta y última etapa, las preguntas se centrarán en la puesta en marcha, se decidirá quién lo hará, cuándo y cómo. Por ejemplo, las preguntas podrán ser: *“¿qué puedes hacer tú?, ¿qué estás dispuesto hacer y cuándo?, ¿cuáles son los siguientes pasos?, ¿qué recursos vas a emplear?, ¿cómo los vas a conseguir y cuándo?”*.

Según la respuesta que se busca las preguntas se pueden clasificarse en (Villa y Caperán, 2010): abiertas, cerradas y semiabiertas y semicerradas. Las abiertas son aquellas que buscan unas respuestas por parte del *coachee* más elaboradas. De esta manera le hará reflexionar. Este tipo de preguntas son las ideales para el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad (Whitmore, 2003). Después de este tipo de preguntas es bueno realizar otras que sirvan de confirmación, o bien para ir más allá. Por otra parte, las preguntas cerradas no dan mucho margen para responder, ya que las opciones de respuesta están limitadas al abanico de posibilidades que da el *coach*. El tipo de respuestas en este caso serían, por ejemplo, las de si/no o verdadero/falso. Este tipo de preguntas no suelen ser habituales en general en los procesos de *coaching*. Por último, las preguntas semiabiertas o semicerradas serían una mezcla de las dos anteriores.

Lo habitual en un proceso de *coaching* es hacer uso de las preguntas abiertas, ya que son las que realmente fomentan la reflexión del *coachee*. Pregunta tras pregunta se irá concretando y profundizando más, hasta aproximarse lo máximo posible al foco de mejora. Una vez llegado a ese punto, se podrían utilizar las preguntas semiabiertas (Villa y Caperán, 2010).

Las preguntas también se pueden clasificar según el fin que persiguen. Paul y Elder (1997) establecieron seis tipos de preguntas. Primero, las preguntas conceptuales aclaratorias, sirven para ir más allá con el fin de hacer reflexionar al *coachee* sobre sus opiniones y confirmar si las sigue manteniendo, o no. Las preguntas podrían ser: *“¿por qué piensas eso?, ¿qué quieres decir exactamente cuándo te refieres a...?, ¿cómo se relaciona esto con lo que hemos hablado?, ¿cuál crees que es la naturaleza de...?”*. Segundo, las

preguntas de comprobación de conjeturas o supuestos. Lo que se pretende es buscar la veracidad de los argumentos expuestos por el *coachee*. Un ejemplo de preguntas: "*¿qué más podríamos asumir o suponer?, ¿parece que asumes que...?, ¿por qué pensaste esto?, ¿cómo puedes comprobar o verificar que lo que me estás diciendo es correcto?, ¿qué pasaría si no fuese así como piensas?, ¿qué pasaría si estuvieras incorrectamente informado?, ¿cómo podrías estar seguro de lo que estás diciendo?*". Tercero, las preguntas que intentan explorar razones y evidencias, sirven para averiguar las opiniones del *coachee* y se aplican para analizar el motivo del problema y así lograr ponerle algún remedio. Un ejemplo de preguntas serían: "*¿por qué te está sucediendo eso?, ¿puedes explicarme un ejemplo?, ¿cuáles son las causas para que suceda?, ¿por qué?, ¿cuál es la naturaleza de eso que te está pasando?, ¿cuáles son las razones?, ¿son de peso?, ¿por qué está pasando...?, ¿cuáles son las causas?, ¿por qué? (seguir preguntando)*". Cuarto, las preguntas relacionadas sobre los puntos de vista y perspectivas, es decir, al responder siempre el *coachee* a las preguntas, el *coach* no puede llegar a percibir si existen otras posibilidades y puntos de vista, ya que únicamente se tiene en cuenta la opinión personal del pupilo. Por este motivo, se podrían plantear preguntas como: "*¿de qué otra manera se podría mirar o enfocar esto...de forma que parezca razonable?, ¿de qué otras maneras alternativas se puede ver esto?, ¿podrías explicar por qué es esto necesario y beneficioso y a quién beneficia?, ¿qué otros puntos de vista podemos utilizar para verlo con otros ojos?, ¿cuál es la diferencia entre... y...?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de...?, ¿qué contra argumentos se podría usar para...?*". Quinto, las preguntas destinadas a comprobar las implicaciones y consecuencias. Para ello, se estimulará al *coachee* para mejorar, haciéndole describir las causas y efectos de determinadas acciones o situaciones. Se pueden usar preguntas como: "*¿y entonces qué pasaría si continuamos igual?, ¿cuáles son las consecuencias si no cambiamos?, ¿cuáles son las implicaciones de que todo siga igual?, ¿de qué manera afecta...?, ¿en qué forma vas a estar igual que ahora?, ¿por qué es importante y que debemos hacer?, ¿por qué es mejor cambiar...?*". Sexto, las preguntas sobre preguntas, es decir, aquí se

respondería una pregunta con otra, para que el *coachee* analice su propia respuesta. Lo llaman la técnica del boomerang o espejo. Un ejemplo de preguntas serían: “¿por qué me haces esa pregunta?, ¿y por qué me lo preguntas?, intenta responderte tú mismo, ¿por qué no te lo preguntas a ti mismo?, trata de responder tú” (Villa y Caperán, 2010).

A continuación en la cuadro 1 quedan resumidas cada una de las clasificaciones de preguntas que hemos presentado en los párrafos anteriores, atendiendo a la etapa en la que se encuentra el proceso, la respuesta que se busca y el fin que se persigue.

Cuadro 1. Tipos de preguntas en el proceso de *coaching*

Según la etapa en la que se encuentre el proceso (Villa y Caperán, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Meta • Realidad • Opciones • Compromiso
Según la respuesta que se busca (Villa y Caperán, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertas • Cerradas • Semiabiertas • Semicerradas
Según el fin que persiguen (Paul y Elder,1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptuales aclaratorias • Para comprobar conjeturas o supuestos • Que exploran razones y evidencia • Sobre puntos de vista y perspectivas • Para comprobar implicaciones y consecuencias • Sobre las preguntas

Fases de un proceso de *coaching*

El proceso de *coaching* comienza cuando una empresa solicita estos servicios porque desea mejorar una serie de competencias, como pueden ser: tener una

mejor orientación hacia los resultados, saber gestionar el tiempo, ser capaz de adquirir un mayor liderazgo, saber realizar una comunicación asertiva, saber trabajar en equipo y tener un autocontrol-gestión del estrés (Villa y Caperán, 2010).

La organización busca en el *coaching* mejorar el desarrollo profesional de su plantilla, aunque eso no significa que al contratar los servicios de un *coach* la empresa se tenga que desentender y dejar todo en manos del *coach*. Es imprescindible que la organización participe de alguna manera en el proceso si realmente se quiere obtener algún beneficio tras concluir éste (Bayón *et al* 2006). También debe ser consciente la empresa de que el *coaching* no es algo milagroso, que resuelva en un instante todos sus problemas o carencias. Si pueden conseguir mejorar determinados aspectos o competencias, pero no todos. Hay que informar de ello a las empresas, ya que algunas de ellas, cuando solicitan este servicio, desconocen el papel que tiene el *coaching*. Es importante puntualizar este punto con el cliente, ya que según qué competencia se quiera mejorar, quizá sería más conveniente recurrir a otro tipo de herramienta (Barriuso, 2012).

Antes de iniciar el proceso el *coach* deberá mantener una reunión con el responsable o superior del *coachee*, para que comunique cuál es la cultura de la empresa, cómo son las evaluaciones de desempeño y lo que se pretende conseguir con las sesiones de *coaching*. A esta reunión también podrán acudir otros estamentos que proporcionen otra información de interés (Villa y Caperán, 2010).

El proceso de *coaching* se compone de cuatro fases que, según Villa y Caperán (2010), son las siguientes: diagnóstico, diseño, puesta en marcha y seguimiento y evaluación:

- En la primera fase, se trata de analizar las necesidades del cliente para establecer el plan de acción, así como de informarle que es y en qué consiste este proceso, ya que en muchas ocasiones el cliente piensa que con este proceso puede solucionar todos sus problemas al desconocer el

valor y los límites que tiene el *coaching*. También puede ocurrir que el cliente no sea capaz de definir claramente su problema. (Villa y Caperán, 2010). Posteriormente, informado el cliente se pasa a analizar el contexto y la situación del *coachee*, para ello se estudiará de manera detallada la trayectoria profesional del *coachee* (lo que ha estudiado, las empresas en las que ha trabajado, las profesiones que ha ejercido, cómo eran sus relaciones profesionales,...), las relaciones con sus superiores y compañeros (qué funciona y qué podría mejorar), sus puntos fuertes y débiles (análisis DAFO), sus motivaciones y preocupaciones, y todo aquello de su vida personal que pueda afectar de alguna manera a su vida profesional. En el anexo 2 (Informe de evaluación de competencias) se recoge un ejemplo de informe en el que se evalúa el desempeño del *coachee*, por todo el entorno profesional y mediante un autoevaluación del protagonista.

- Durante la segunda fase, con toda la información ya recopilada, es hora de elegir de manera consensuada los objetivos que se quieren lograr. Éstos deben ser considerados importantes para el *coachee*, mientras que para el *coach* deben representar una oportunidad de mejora. Los objetivos tienen que ser entre un mínimo de dos y un máximo de cuatro y, además, deben ser medibles, ambiciosos, realistas, temporales y específicos (MARTE) (Bayón *et al.*, 2006). Una vez identificados los objetivos, se planificarán el número de sesiones necesarias para el cumplimiento los objetivos y el sistema de evaluación que se seguirá.
- La tercera fase, se inicia con la firma del contrato entre las partes, para garantizar la confidencialidad del *coach* y el compromiso del *coachee* a lo largo de todo el proceso, así como las obligaciones y derechos de cada una de las partes (Villa y Caperán, 2010). En la anexo 3 (Contrato de *coaching*) se presenta un ejemplo de contrato. No obstante, no existe un modelo oficial, al igual que tampoco hay una obligatoriedad a firmar dicho contrato entre las partes. Se comienza a desarrollar las sesiones, en dónde se analizarán las acciones más oportunas para lograr alcanzar los objetivos establecidos. El *coach* irá guiando poco a poco al *coachee*,

formulándole preguntas sobre si cree que está haciendo lo que se había propuesto como objetivo. Las partes podrán hacer uso de todas aquellas vías de comunicación (teléfono, e-mail) que crean necesarias durante los periodos de tiempo que no estén reunidos, por si al pupilo le surgiera alguna duda y necesitará ponerse en contacto por alguna razón. Las reuniones serán una herramienta para que el *coach* pueda evaluar a su pupilo sin que éste lo sienta así, de manera que pueda comprobar sus progresos (Bayón *et al.*, 2006). Mediante este análisis se decidirá si conviene, o no, redefinir las técnicas y estrategias empleadas. Al final de cada una de las sesiones, se acordarán una serie de ejercicios para poner en práctica lo tratado a lo largo de la sesión, y que el *coachee* tendrá que realizar en su jornada de trabajo habitual.

- En la última fase, se pasa a evaluar, tras finalizar el proceso, aspectos como pueden ser el rendimiento, los conflictos, los cambios, la responsabilidad, el clima laboral,...para detectar si el proceso ha dado sus frutos. Esta evaluación conviene realizarla pasados unos tres o cuatro meses desde que se concluyó el proceso de *coaching* (Villa y Caperán, 2010).

Los resultados se suelen medir de manera cualitativa, ya que los objetivos son difíciles de cuantificar. Según Bayón *et al.* (2006), se pueden visionar bajo tres perspectivas diferentes. Primero, bajo el punto de vista del *coach*, mediante la observación de los comportamientos llevados a cabo por el pupilo tras el proceso de *coaching*, para determinar qué cambios se han producido. Segundo, bajo el punto de vista del propio *coachee*, que puede estudiar en primera persona los resultados obtenidos, debido a los nuevos hábitos que ha adquirido. Y, por último, bajo el punto de vista de la empresa, por medio de los nuevos comportamientos observables en la figura del trabajador (Bayón *et al.*, 2006). El *coach* sabe que los resultados obtenidos pueden llegar a ser evaluados desde tres perspectivas, por lo que cuidará que no sólo sea el propio *coachee* consciente de los nuevos cambios adquiridos, sino que también la organización y los compañeros puedan percibirlos (Bayón *et al.*, 2006).

Finalizado el proceso de *coaching*, y aunque no se encuentra recogido en ninguna de las fuentes de referencia consultadas, el *coach* podría emitir un informe final en el que recogiera una serie de sugerencias y recomendaciones. Según he podido consultar con la Asociación Aragonesa de *Coaching* (*AraCoach*), no es muy habitual llevar a cabo este tipo de práctica, ya que entra en conflicto con el principio de confidencialidad.

Tipos de *coaching*

Hoy en día el *coaching* se aplica en multitud de campos, por lo que podemos encontrar varios tipos de *coaching*.

Según a quién va destinado el proceso, podemos hablar de *coaching* vital, *coaching* organizacional o *coaching* ejecutivo. Lo que les diferencia a todos ellos, es el tipo de cliente y los objetivos que se quieren conseguir. En el *coaching* vital lo que se pretende mejorar son aquellos aspectos más relacionados con la vida personal del *coachee* (Bayón *et al.*, 2006). Se inicia con la demanda de un cliente que busca mejorar diferentes cuestiones, de manera que pueda lograr una mayor satisfacción personal al margen de la organización (Peñalver, 2009). Lo que se pretende es desarrollar aquellas habilidades que le permitan llevar una vida más satisfactoria y saludable, es decir, que la persona se sienta más a gusto consigo misma y con su filosofía de vida (Villa y Caperán, 2010). En el *coaching* organizacional, por el contrario, quien demanda los servicios de un *coach* es la propia organización, con el objetivo de mejorar el rendimiento de su plantilla teniendo siempre en cuenta la estrategia y cultura de la empresa (Peñalver, 2009). Al participar un gran número de personas en las sesiones de *coaching*, hacen que los resultados sean mayores que en el caso de que solamente hubiesen participado un reducido grupo, ya que de esta manera hay una mayor involucración de todos o casi todos los miembros de la organización en el desarrollo y la mejora del diálogo. La principal diferencia del *coaching* organizacional, es que los objetivos del *coachee* están relacionados directamente con los de su

organización. Debido al elevado número de sesiones de *coaching* simultáneos que han de realizar, es preciso contar con varios *coaches* expertos en este tipo de procesos, ya que deben actuar coordinados tanto en la metodología como en los tiempos a seguir. Para aunar los esfuerzos en una misma dirección, los *coaches* se reunirán con asiduidad, pero siempre conservando el derecho a la confidencialidad (Bayón *et al.*, 2006). Por último, el *coaching* ejecutivo se centra en el desarrollo profesional de los directivos o empleados más importantes dentro de una organización. El proceso estará centrado en las necesidades del profesional relacionadas con los intereses de la empresa (Villa y Caperán, 2010).

Si, por el contrario, nos centramos en qué tipo de sesiones son las que va a realizar el *coach*, se distinguen dos tipos: el *coaching* individual y el *coaching* de equipo. En el *coaching* individual el *coach* o pupilo que participa en el proceso es únicamente una persona (Bayón *et al.*, 2006). Por lo tanto, cada una de las sesiones, así como el objetivo del proceso, se centran básicamente en las necesidades de desarrollo profesional de esa única persona (Villa y Caperán, 2010). Por el contrario, en el *coaching* de equipos son varios *coachees* los que participan simultáneamente en cada una de las sesiones, con la intención de mejorar el rendimiento general del equipo (Bayón *et al.*, 2006). Lo que se pretende es cohesionar los esfuerzos de ese equipo en una misma dirección, para así poder optimizar las competencias del grupo. Lo que se quiere buscar durante las sesiones grupales es fomentar el rendimiento del equipo, favoreciendo la dinámica entre sus miembros y preparándoles para cuando se produzca un cambio o una transformación a la que tengan que hacer frente. El *coaching* de equipo se puede utilizar, por ejemplo, en casos de fusión, bien sea para resolver conflictos o para potenciar el rendimiento colectivo (Villa y Caperán, 2010).

El sistema a seguir en el *coaching* de equipos puede variar en algún aspecto con relación al *coaching* individual. Aquí es clave que todo el equipo esté al corriente de la situación en la que se encuentran, por lo que habrá que iniciar diagnosticando este aspecto, para que los participantes sean conscientes de

ello, y así poder dirigir al equipo hacia la dirección que se desea. Durante las sesiones se incidirán en aspectos como la visión, la misión, el grado de diversidad del equipo, la confianza, el compromiso, etc., para así poder elaborar un plan de acción conjunto con el que mejorar el desarrollo del equipo y su rendimiento (Bayón *et al.*, 2006).

Las sesiones se diferencian de las individuales en que duran, en general, entre dos a tres días, realizándose normalmente fuera del entorno de la empresa. Además, se recomienda que a lo largo de las sesiones se realicen también salidas y visitas culturales, de forma que se fomente la reflexión y el descubrimiento en esas otras actividades (Bayón *et al.*, 2006).

Finalmente, según la procedencia del *coach* (de fuera o dentro del entorno de la empresa), se puede hablar de *coaching* interno o *coaching* externo. Si el *coach* es un miembro de la organización, ya sea un directivo o el superior de un departamento, sería *coaching* interno. Éste tipo de *coaching* se da cuando lo que se intenta es que sea el propio directivo el que se encargue de extraer y optimizar el rendimiento de sus subordinados (Villa y Caperán, 2010). La ventaja que tiene el *coach* interno es ya conoce los objetivos y la cultura de la empresa, así como a todos los miembros que forman parte de ella. Ahora bien, si lo que decidimos es contratar los servicios de un *coach* que no está vinculado con la organización, se trataría de *coaching* externo. Lo que para el *coach* interno era una ventaja, para el *coach* externo es un inconveniente, ya que debe conocer la cultura y costumbres de la empresa, así como los miembros que forman parte de ella (Passmore, 2011).

En el cuadro 2 se resumen las principales clasificaciones que existen sobre el *coaching* en función de a quién va destinado el proceso, el tipo de sesiones que se realizan y la procedencia del *coach*.

Cuadro 2. Tipos de preguntas en el proceso de *coaching*

Según a quién va destinado el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> vital • <i>Coaching</i> organizacional • <i>Coaching</i> ejecutivo
Según el tipo de sesiones	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> individual • <i>Coaching</i> de equipo
Según la procedencia del <i>coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> interno • <i>Coaching</i> externo

Beneficios del *coaching*

El *coaching* es un proceso que reporta diversos beneficios, como puede ser mejorar la autoestima de la persona, gracias al autoconocimiento de sus verdaderas fortalezas y debilidades, generando una mayor confianza y creencia en uno mismo. Esto permite al trabajador ser más flexible, sabiendo hacer frente a las distintas situaciones y adaptándose a los cambios lo más rápido posible. Todo ello motiva e implica al individuo con la cultura de la empresa, reduciendo así el estrés y mejorando las relaciones personales (Martín, 2007).

La productividad y rendimiento del trabajador aumentan y, por lo tanto, también de la organización, debido al trabajo realizado a lo largo del proceso para explotar correctamente las habilidades y capacidades. Los trabajadores adquieren una mayor autonomía, ya que son capaces de desarrollar su trabajo por si solos, sin tener el control continuo de su responsable (Whitmore, 2003).

El desarrollo profesional y la autoconfianza de los individuos hacen que los superiores puedan delegar funciones con más seguridad, diseñando unos planes de acción mucho más acordes al perfil de los trabajadores. Si el trabajador gana responsabilidad, el jefe o superior adquiere una mayor cantidad de tiempo para poder dedicarlo a otras funciones o actividades (Whitmore, 2003).

El *coaching* es un aprendizaje duradero y fiable, en el que la persona toma conciencia de su valía, lo que le produce un interés y una motivación. Como en este proceso no hay ordenes, sino que es el propio individuo el que decide qué debe hacer y cómo, se siente valorado al percibir que se tiene en cuenta su opinión, se le escucha y no se le juzga aunque se equivoque, sin recibir represalia o castigo alguno. Con todo ello se consigue fortalecer las relaciones personales, porque la persona ya no tendrá tanto temor a dar su opinión ante un hecho o una posible mejora. La organización gozará así de más puntos de vista, con nuevas ideas de proyectos de mejora que le permitirán encontrar soluciones inmediatas. La resolución de problemas es mucho más rápida, porque se evita el tener que preguntar qué es lo que uno tiene que hacer. Se reduce un tiempo durante el cual podría llegar a aumentar dicho problema, reduciendo la probabilidad de que el daño sea aún mayor. Al mejorar las relaciones personales habrá un buen clima laboral, lo que reducirá el estrés y los conflictos dentro de la empresa (Whitmore, 2003).

El no imponer ordenes, la responsabilidad, la autoconfianza, el sentirse valorado dentro de la empresa, junto con otra serie de factores, provoca que el trabajador se sienta motivado e implicado dentro de la organización. El *coaching* no solamente es beneficioso para el mundo de la empresa, si no que a nivel personal el trabajador también queda fortalecido (Whitmore, 2003).

Últimas tendencias en materia de *coaching*

El *coaching* no deja de innovar y de sufrir continuos avances, por lo que van surgiendo nuevas tendencias en la aplicación de este proceso, que dan lugar a otros tipos de *coaching*, como son el *shadow coaching*, el *coaching* apreciativo y el *coaching* plus.

Carril (2012) describe el *shadow coaching* como algo totalmente novedoso y con muchas posibilidades de futuro, incluso afirma que podría llegar a sustituir al *coaching* tradicional. En principio, se trata de una metodología que se aplica

a directivos de manera individual, aunque poco a poco se ha ido extendiendo y ya se aplica en equipos de trabajo.

Este nuevo tipo de *coaching* consiste en la observación del *coach* a su *coachee* durante su jornada habitual de trabajo, con la intención de analizar cómo se relaciona con sus compañeros, cómo se comporta ante cualquier inconveniente, si sabe ser un buen líder, cuál es la actitud que toma en las reuniones, etc. Mientras el *coach* observa, también puede ir formulándole preguntas con el objetivo de hacer reflexionar a su *coachee*, para así poder mejorar el rendimiento y las distintas competencias de su pupilo. La ventaja que tiene esta nueva tendencia es que al realizarse el proceso en vivo y en directo, el *coachee* puede aplicar rápidamente lo aprendido y, por otra parte, el *coach* puede ver todo de una manera directa e incluso puede llegar a observar cosas que el propio *coachee* no ve.

La metodología funcionaría de la siguiente manera. Primero, el *coach* observa cómo trabaja el directivo, por ejemplo, durante una reunión. Cuando ésta termina, el *coach* mantiene un dialogo con su pupilo con la intención de proyectarle lo que él ha visto, para posteriormente diseñar los pasos de mejora a seguir. Al finalizar la sesión, el *coach* motivará al directivo en la mejora proponiendo unos objetivos y, en la siguiente sesión, el *coach* comprobará el grado de mejoría, para así perfeccionarlo aún más.

Carril (2012) nombra tres diferencias entre el *shadow coaching* y el *coaching* tradicional: objetividad, inmediatez y desarrollo global. Primero, cuando el *coachee* dialoga con su *coach* en las sesiones que realizan, lo hace siempre bajo su punto de vista, de manera que el *coach* desconoce otras perspectivas. Sin embargo, en el *shadow coaching* esto no es así, ya que el *coach* puede ver la realidad sin necesidad de que se la cuenten bajo una opinión personal. Segundo, se observa y se trabaja de manera directa e inmediata, aplicando al instante las mejoras aprendidas. Tercero, al observar el *coach* una jornada normal de trabajo de su pupilo, tiene una información general del comportamiento y las actitudes de éste. Por este motivo, Carril (2012) opina

que se trata de una metodología mucho más efectiva para el desarrollo profesional, por lo que pronostica su crecimiento imparable en este mercado.

González (2010) habla de *coaching* apreciativo, dirigido al desarrollo de liderazgo en las organizaciones. La diferencia fundamental del *coaching* apreciativo respecto al *coaching* tradicional es el uso del positivismo y la resiliencia. Este último término lo define como la capacidad de superación.

El proceso de *coaching* apreciativo para González (2010) debe cumplir cinco principios. Primero, hacer un uso de la imaginación tanto el *coach* como el *coachee* para generar cambios más directos, por lo que el *coaching* apreciativo tiende a potenciar las competencias de creatividad e innovación. Segundo, fomentar en el futuro líder la necesidad de mantener diálogos con su equipo de trabajo, de manera que éstos se sientan participativos en la toma de decisiones. Tercero, cuando se realiza un proceso de *coaching* apreciativo se lleva a cabo un aprendizaje, de manera que a partir de ahí es más fácil provocar un cambio. Cuarto, si se genera el positivismo en un equipo de trabajo, facilita el cambio colectivo e individual. Por ejemplo, si un equipo o una organización se visualizan triunfando con una idea, el positivismo se extiende mejorando el rendimiento. Quinto, las preguntas que formula el *coach* al *coachee* durante el diálogo que mantienen deben ser lo más positivas posibles, ya que eso generará unas soluciones positivas, siendo el esfuerzo con toda probabilidad más enriquecedor y duradero, al sentirse altamente motivado e ilusionado el *coachee*.

Con el *coaching* apreciativo se consigue fomentar el trabajo en equipo mediante la involucración de todos sus miembros, en la idea de compartir conocimientos por el bien común con un ingrediente único, el positivismo.

Por último, el *coaching* plus es nueva modalidad en la que durante el proceso el *coachee* recibirá la orientación de más de un *coach*. Al ser varios los *coaches* que participan en el proceso, es necesario que uno de ellos se encargue de coordinar y dirigir dicho proceso. El cometido de este *coach*, en particular, será, además de llevar a cabo sus sesiones, el de aprobar los pasos a seguir

durante el proceso. El resto de los *coaches* tendrán como misión desarrollar al *coachee* en una parte específica y cumplir las órdenes del *coach* responsable del proceso.

El *coaching* plus se suele aplicar a los altos cargos de una organización que, debido a la exigencia de sus puestos, precisan desarrollar de manera notable determinadas competencias, como pueden ser: presentaciones en público, dirección de equipos, gestión de conflictos, negociación, representación en actos sociales, etc.

Debido a la complejidad que tiene este tipo de proceso, al tener que coordinar el trabajo de diferentes *coaches* en una sola dirección, es recomendable que la primera y última de las sesiones las realicen de manera conjunta. De esta manera, en la primera sesión el *coachee* manifestaría su situación así como los objetivos que quiere conseguir al finalizar el proceso, evitando la pérdida de tiempo que le supondría tanto a los *coaches* como al *coachee* el tener que repetir el mismo diálogo. En la última sesión volverán a reunirse todos para que los *coaches* puedan observar los resultados logrados al final del proceso.

Según manifiestan Bayón *et al.*(2006), esta modalidad de *coaching* requiere un gran esfuerzo tanto por parte de los *coaches* como del pupilo, pero merecen la pena, ya que los resultados que se obtienen al final del proceso son realmente valiosos para el directivo y, como consecuencia, también para la organización.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO DEL COACHING EN ESPAÑA 2005-2011

En este tercer epígrafe se presenta un análisis descriptivo del *coaching* en nuestro país desde la perspectiva de los *coaches*, con el objetivo de estudiar cuál ha sido la evolución que ha experimentado durante los últimos años. Antes de comenzar a detallar los resultados más relevantes, se explicará qué base de datos ha sido utilizada, así como la metodología aplicada. De esta forma, en primer lugar, identificaremos a los responsables de elaborar dichos estudios y describiremos la metodología seguida para extraer los datos. En

segundo lugar, pasaremos a realizar nuestro análisis descriptivo, recolectando y ordenando los datos obtenidos entre los años 2005 y 2011, con la finalidad de estudiar y representar, en la medida de lo posible, la evolución del *coaching* durante este periodo.

Bases de datos y metodología

Para el desarrollo de este trabajo se ha tomado como punto de partida los resultados de los estudios EMCE (Encuesta de Mercado de *Coaching* Ejecutivo) publicados por las asociaciones ICF y AECOP. Jaime Bacás, socio director de la organización Atesora (especializada en *coaching*) y director del proyecto, es el encargado junto con Jorge Salinas, Luis Picazo, Emilio Arsuaga y Marta Capellán, de elaborar estos estudios de forma periódica. Los estudios están alojados en diferentes páginas webs que guardan relación con el *coaching*, además de las de asociaciones mencionadas anteriormente.

En el año 2006 elaboraron su proyecto pionero, que tuvo una gran acogida, por lo que se decidió elaborar el mismo estudio cada dos años. Actualmente existen cuatro ediciones: 2006, 2008, 2010 y 2012, el próximo será para el año 2014. Aunque estos autores no han participado en todas las ediciones del mencionado estudio. Concretamente en EMCE´06, Jaime Bacás (Director de Proyecto), Luis Picazo, Jorge Salinas, Emilio Arsuaga y Marta Capellán; en EMCE´08., Jaime Bacás (Director de Proyecto), Luis Picazo y Jorge Salinas; en EMCE´10., Jaime Bacás y Jorge Salinas; y, finalmente, en EMCE´12: Jaime Bacás y Jorge Salinas.

Con el paso de los años, estos estudios han experimentado procesos de mejora en función de las nuevas necesidades, la evolución del mercado y la detección de errores cometidos en anteriores estudios.

En cada uno de ellos se analiza cómo ha sido el año anterior, comparando los datos con los de la anterior edición. Asimismo, algunos estudios incluyen la previsión para ese mismo año. Por ejemplo, en el estudio del año 2006 se

publicaban los resultados de 2005 y la previsión para ese mismo año 2006. Posteriormente, en el estudio del 2008, se publicaban los resultados del 2007 junto con los de 2005 y la previsión del año 2008. En el estudio del 2010, publicaban los resultados del 2009 junto con los del 2007 y la previsión del año 2010. En el estudio del 2012, publicaban los resultados del 2011 junto con los de 2009 y la previsión del año 2012.

Su elaboración comienza a desarrollarse tras la recogida y puesta en común de los cuestionarios distribuidos a los *coaches*, mediante un llamamiento general de las asociaciones, colegios de *coaching*, etc., a través de sus páginas webs, para que los *coaches* que lo deseen participen en ella. Así pues, el estudio está realizado bajo el punto de vista de los *coaches*. Los profesionales que deciden participar en este estudio rellenando la encuesta tienen la total seguridad de su confidencialidad, al utilizar un sistema de red que lo garantiza. En el año 2012 se validaron 126 cuestionarios, 174 en el 2010, 133 en el 2008 y 102 en el 2006.

Al observar que estos estudios estaban basados en la opinión de los *coaches*, decidí llevar a cabo una investigación paralela con la intención de averiguar el número de *coaches* profesionales que existen en la actualidad en nuestro país, para poder determinar el valor de la muestra respecto al número total de *coaches* que hay en España. Comprobé la dificultad que hay para poder llegar a saberlo, ya que no hay una institución o medio que lo controle. La única forma que permitió hacerme una idea aproximada fue contactando con cada una de las asociaciones para preguntarles por el número de *coaches* afiliados. Sin embargo, aquí se presenta otro inconveniente, ya que según me informan hay *coaches* que no están adscritos a ninguna asociación. Otro problema a tener en cuenta, según la información facilitada por las asociaciones, es que algunos socios pueden estar simultáneamente afiliados a varias asociaciones, de tal forma que puede suceder que a un mismo *coach* se le contabilice varias veces. Por lo tanto, saber con exactitud el número de *coaches* es una tarea complicada, porque no existe un marco de referencia en el que queden reflejados estos datos de manera oficial. En el anexo 4 (*Coaches* afiliados),

quedan recogidos en una tabla los datos proporcionados por las asociaciones respecto al número de miembros que tiene cada una.

A partir de los resultados de los estudios vamos a sintetizar la información y realizar un análisis descriptivo, para intentar hacer una aproximación de la evolución en los últimos años del *coaching*. No obstante, la fiabilidad de estos estudios es limitada porque, tal y como indican sus autores, hay dificultades para extraer una muestra representativa por las razones que se acaban de explicar.

Resultados

Los resultados de este análisis se estructuran en siete grandes bloques. En el primero, presentaremos las características demográficas de los *coaches*. En el segundo, nos centraremos específicamente en la formación de los *coaches*. En el tercero, nos aproximaremos a la profesión de *coach*. En el cuarto, analizaremos a la figura del *coachee*. En el quinto, analizaremos algunas de las características del proceso de *coaching*. En el sexto, estudiaremos cómo se realiza la contratación del servicio. Por último, en el séptimo, haremos una valoración del mercado desde el punto de vista económico.

1. Información demográfica de los *coaches*.

En este primer apartado, para determinar las características demográficas de los *coaches* encuestados, analizaremos cuatro aspectos: el sexo, la edad, la nacionalidad, la provincia de residencia y el lugar de trabajo de los mismos.

a) Sexo.

En 2005 los *coaches* eran mayoritariamente hombres. Sin embargo, en 2007 se produce cierta igualdad entre hombres y mujeres, aunque el número de *coaches* masculinos sigue siendo superior al femenino. Esta tendencia cambia en 2009, siendo más elevada en esta ocasión el número de mujeres que ejercen como *coaches*, concretamente un 8%

más que los hombres. En cambio, en 2011 podemos decir que la igualdad es casi total, al ser tan sólo un 2% más el número de hombres dedicados a esta actividad (ver tabla 1).

b) Edad.

Con relación a la edad de los *coaches*, podemos afirmar que en el año 2005 el 62% de los *coaches* tenía entre 31 y 50 años. Los porcentajes de esta franja de edad se mantienen e incluso mejoran durante los años 2007, 2009 y 2012, siendo un 64%, un 72% y un 72% respectivamente. Resumiendo, en general la mayoría de los *coaches* se encuentran entre los 31 y 50 años, mientras que menos del 10% de ellos tienen 30 años o menos (ver tabla 1).

c) Nacionalidad.

La nacionalidad de los *coaches* es mayoritariamente española, llegando a superar el 90% en los años 2009 y 2011. No obstante, en 2005 el 15% de los *coaches* eran europeos, quizá debido a que la técnica del *coaching* no era del todo conocida en nuestro país y, por lo tanto, la demanda de estos servicios era baja. Consecuentemente, el número de *coaches* que ejercían también lo era (ver tabla 1).

d) Provincia de residencia.

Dentro de España, la provincia donde residen la mayoría de los *coaches* es Madrid, siguiéndole muy de lejos Barcelona y otras provincias. Sin embargo, en el año 2011 se produce un cambio importante, al llegar al 43% los *coaches* que residen en otras provincias, frente al 46% que reside en Madrid y el 11% que lo hace en Barcelona (ver tabla 1).

e) Ciudad de trabajo.

En coherencia con lo anterior, el lugar donde habitualmente desarrolla su trabajo un *coach* es la misma provincia donde reside, y así queda reflejado en los resultados. Si en los anteriores datos destacaban durante los años 2005, 2007, 2009 y 2011 la provincia de Madrid como lugar de

residencia, en esta otra ocasión también destaca la ciudad de Madrid como lugar de trabajo. Cataluña le sigue de cerca siendo la segunda opción de los *coaches*, a excepción del año 2011, ya que el cómputo global de otras ciudades ocupa esta vez la segunda plaza. No obstante, si desglosáramos ese mismo dato por comunidad autónoma, casi con toda seguridad Cataluña podría seguir ocupando la misma plaza. En el apartado de la nacionalidad del año 2005 destacaba el dato de los europeos, aunque en los años posteriores ese mismo dato desaparecía. Esto explica el dato de que un 16% de *coaches* manifiesten trabajar en otros países. En 2007, 2009 y 2011 baja a un 4%, 2% y 2% respectivamente (ver tabla 1).

Tabla 1 Sexo, edad, nacionalidad, provincia de residencia y ciudad de trabajo de los *coaches*.

Sexo	2005	2007	2009	2011
Hombres	63%	52%	46%	52%
Mujeres	37%	48%	54%	48%
Edad	2005	2007	2009	2011
Hasta 30	8%	9%	4%	5%
De 31 a 50	62%	64%	72%	72%
Más de 50	30%	27%	24%	24%
Nacionalidad	2005	2007	2009	2011
Española	79%	88%	92%	93%
Europea	15%	6%	4%	4%
Otra	6%	6%	4%	3%
Provincia de residencia	2005	2007	2009	2011
Madrid	51%	56%	53%	46%
Barcelona	25%	21%	23%	11%
Otras provincias	24%	23%	24%	43%
Ciudad de trabajo	2005	2007	2009	2011
Madrid	45%	58%	50%	47%
Cataluña	27%	23%	23%	12%
País Vasco	6%	3%	3%	7%
Resto	6%	12%	22%	32%
Otros países	16%	4%	2%	2%

2. Formación de los *coaches*.

Los profesionales que ejercen de *coach* tienen una determinada titulación académica, una acreditación como *coach*, y utilizan diversos recursos a lo largo de su carrera profesional, para seguir desarrollándose como *coach*, los cuáles pasaremos a analizar a continuación.

a) Titulación académica.

La titulación que tienen los *coaches* es, mayoritariamente, la de Psicología o Sociología o bien Pedagogía. Este dato se mantiene estable durante las cuatro ediciones que tiene de vigencia este estudio, con un 37% en 2005, un 39% en 2007, un 32% en 2009 y un 40% en 2011. El dato que muestra que la titulación de los *coaches* es otra también es relevante, aunque sería interesante saber cómo quedaría esa cifra si la dividiéramos más concretamente por su titulación. El porcentaje de titulados en Ciencias, Ingenierías, Medicina o similares es entre un 20% y un 25% durante las cuatro ediciones, siendo, por tanto, la segunda formación más habitual entre los *coaches*. Todos los datos de este apartado mantienen una cierta estabilidad durante las cuatro ediciones (ver tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Titulación académica de los *coaches*.

Titulación académica	2005	2007	2009	2011
Ciencias/Ingenierías/ Medicina/Similares	23%	22%	24%	22%
Psicología/Sociología/ Pedagogía	37%	39%	32%	40%
Otras carreras	40%	39%	44%	38%

b) La titulación/acreditación como coach.

La acreditación para poder ejercer como *coach* se puede obtener por medio de diferentes asociaciones. Los *coaches* mayoritariamente han obtenido durante los años 2005, 2007 y 2009 la acreditación profesional de la mano de la asociación ICF con un 52%, 54% y 41% respectivamente. En el año 2011 la mayoría de los *coaches* lograron su acreditación por medio de la asociación AECOP. Destaca que en el año 2005 la mayoría de las acreditaciones profesionales las extendía la

asociación ICF, mientras que conforme van pasando los años los porcentajes quedan más repartidos entre las diferentes asociaciones. No obstante, puede ser que existan profesionales que ejerzan como *coaches* sin haber obtenido acreditación de ninguna asociación o institución, ya que no se exige titulación alguna para realizar estos servicios (ver tabla 2.2.).

Tabla 2.2. La titulación/acreditación como *coach* obtenida en:

Acreditación <i>Coach</i>	2005	2007	2009	2011
ICF	52%	54%	41%	38%
AECOP	8%	16%	18%	68%
ASESCO	8%	14%	19%	16%
Otras	32%	16%	21%	22%

c) Recursos preferidos para desarrollarse como coach.

Una vez formado y acreditado, es recomendable que el *coach* siga actualizando sus conocimientos. Para ello, puede servirse de diversos recursos. Los tres recursos preferidos por los *coaches* para seguir desarrollándose son, en general, seminarios o talleres, supervisión de mi *coaching* y lecturas recomendadas, y programas especialización.

Por otra parte, en 2007 la opción de debatir con otros *coaches* era la segunda opción por la que más se decantaban los *coaches* para su desarrollo profesional, mientras que en 2009 ninguno de los *coaches* encuestados manifestaba utilizar ese mismo recurso. Este resultado se repite también en 2011. Otro de los recursos significativo que podemos apreciar en la tabla 2.3. es el de la conferencias, ya que en el año 2007 tiene un 58%, mientras que en 2009 desciende a un 18%, pero en 2011 vuelve a reponerse de nuevo con un 56%.

Tabla 2.3. Recursos preferidos para desarrollarse como *coach*.

Recursos preferidos para desarrollarse como <i>coach</i>	2007	2009	2011
Supervisión de mi <i>coaching</i>	67%	23%	62%
Otros	5%	1%	4%
E-learning	18%	7%	32%
Conferencias	58%	18%	56%
Lecturas recomendadas/programas especialización	76%	25%	72%
Debates con otros <i>coaches</i>	78%	0%	0%
Seminarios/Talleres	81%	26%	78%

3. La profesión del *coaching*.

En esta parte, observaremos la experiencia profesional adquirida, los dilemas éticos en el ejercicio de la profesión, la dedicación que tiene como *coach*, los tipos de *coaching* que realiza, el ámbito en el que lo desarrolla y las asociaciones a las que pertenece el *coach*.

a) *Años de ejercicio profesional.*

La experiencia de los *coaches* es mayoritariamente entre uno y cinco años durante las cuatro ediciones. En el año 2005 tan solo un 21% de los encuestados tenía más de cinco años de experiencia, en 2007 un 25% y en 2009 un 22%. Sin embargo, en 2011 un 35% tenía ya más de cinco años de experiencia. Con estos últimos datos podemos deducir que, al tratarse de una profesión joven, al principio lógicamente la experiencia no era muy elevada, pero con el paso de los años y el establecimiento del *coaching* en nuestro país, el número de *coaches* con una experiencia de más de cinco años ha aumentado. Como esta subida se produce claramente en 2011, habría que esperar a analizar si se repite este hecho en la próxima edición o bien se trata de algo aislado como consecuencia de las características de la muestra de ese año (ver tabla 3.1.).

Tabla 3.1. Años de ejercicio profesional.

Experiencia	2005	2007	2009	2011
Hasta 1	23%	32%	31%	19%
De 1 a 5	56%	43%	47%	46%
Más de 5	21%	25%	22%	35%

b) Otros servicios además de coaching.

Ejercer únicamente de *coach* parece ser rentable para estos profesionales, según podemos deducir de estos estudios, ya que cerca del 90% de los *coaches* reconocen durante las cuatro ediciones que se dedican de forma exclusiva a esta profesión, frente a un 7% en 2005, un 14% en 2007, un 10% en 2009 y un 14% en 2011 que afirma no dedicarse en exclusividad al desarrollo de esta actividad. Para ser una profesión tan reciente, resulta curioso que ya desde el año 2005 un 93% manifieste que se dedica solamente a ejercer de *coach*, lo que pone de manifiesto la existencia de una demanda de estos servicios (ver tabla 3.2.).

Tabla 3.2. ¿Ofreces otros servicios además de *coaching*?

¿Ejerces sólo de <i>coaching</i> ?	2005	2007	2009	2011
Si	93%	86%	90%	86%
No	7%	14%	10%	14%

c) Tipos de coaching que se ejercen.

Los clientes que solicitan los servicios de *coaching* pueden optar por sesiones grupales, individuales, o una combinación de las anteriores. Según podemos extraer de la tabla 3.3., lo que predomina son las sesiones individuales, mientras que las grupales comenzaron a solicitarse más en el año 2009, siendo a partir de ese mismo año la segunda opción más demandada a los *coaches*. La combinación de ambos tipos de sesiones también tiene su demanda, aunque de las tres es la que menos realiza los *coaches* encuestados.

Tabla 3.3. Tipos de *coaching* que se ejercen.

Tipos de <i>coaching</i>	2007	2009	2011
Individual	55%	97%	99%
Grupo	5%	49%	56%
Ambas	40%	37%	31%

d) Ámbito de ejercicio del coaching.

Los *coaches* pueden realizar su trabajo porque así se lo han pedido dentro de la organización a la que pertenece, o bien porque una empresa a la que es ajeno le ha solicitado sus servicios. Según los *coaches* entrevistados, cerca del 80% ha ejercido como *coach* externo durante las cuatro ediciones, mientras que aproximadamente un 18% lo ha hecho como *coach* interno y externo. Tan solo un 5% aproximadamente ha actuado como *coach* interno. La tendencia que podemos apreciar en la tabla 3.4. es la búsqueda cada vez más de los servicios de *coaches* externos.

Tabla 3.4. Ámbito de ejercicio del *coaching*.

Ámbito de ejercicio	2005	2007	2009	2011
Externo	80%	73%	78%	80%
Interno	3%	9%	5%	5%
Ambos	17%	18%	18%	15%

e) Dilemas éticos en el ejercicio del coaching.

Un *coach* con experiencia debe mantener al margen los juicios de valor en su trabajo. A un 54% de los *coaches* se les ha presentado a veces dilemas éticos durante los años 2005, 2007 y 2009, mientras que en el 2011 este porcentaje ascendió a un 60%. Sólo un 5% en 2005 y 2007 y un 3% en 2009 y 2011 reconocen tener frecuentemente dilemas éticos. Por el contrario, un 41% afirma no haber tenido nunca dilemas éticos en el año 2005, al igual que en 2007. En 2009 es un 43% y en 2011 un 37%. Hay una cierta estabilidad en estos resultados durante las cuatro ediciones, en concordancia con los requisitos que debe tener un buen *coach* (ver tabla 3.5.).

Tabla 3.5. Dilemas éticos en el ejercicio del *coaching*.

Dilemas éticos	2005	2007	2009	2011
Nunca	41%	41%	43%	37%
A veces	54%	54%	54%	60%
Frecuentemente	5%	5%	3%	3%

f) *Asociaciones a las que se pertenece.*

Un *coach* tiene la posibilidad de afiliarse, o no, a uno de los diversas asociaciones que existen en nuestro país. En 2005 una gran mayoría afirmaba estar asociado al ICF, al igual que en 2007 y 2009. Sin embargo, en 2011 los *coaches* están mayoritariamente vinculados a AECOP. Durante estos meses me he puesto en contacto con las asociaciones que aparecen en la tabla 3.6., para solicitar información sobre el número de miembros afiliados. En efecto, las tres asociaciones más numerosas en este sentido son ICF tiene 548 miembros, seguida de lejos con 281 miembros AECOP y con 148 miembros ASESICO. Como curiosidad, en Aragón encontramos la asociación *AraCoach*, con un total de 24 miembros.

Tabla 3.6. Asociaciones a las que se pertenece.

Asociado a...	2005	2007	2009	2011
ICF	45%	42%	45%	28%
AECOP	19%	26%	25%	77%
ASESCO	15%	14%	17%	17%
Otras	9%	9%	7%	8%

4. Información sobre la figura del *coachee*.

En este apartado analizaremos el perfil de los *coachees*, los objetivos que persiguen, así como los beneficios adicionales que obtienen del proceso de *coaching*.

a) *Perfil de coachees.*

Los clientes que solicitan los servicios de un *coach* suelen ser, en general, directivos o cuadros medios. En los años 2005, 2007 y 2009 sólo un 15%, 5%, 20% de autónomos respectivamente demandaron servicios de *coaching*. De esta manera es habitual que quienes demandan servicios de *coaching* sean los directivos. Por otra parte, en el año 2007 los *coaches* dicen haber recibido un 20% de ofertas de *coachees* sin perfil mayoritario. Aunque en 2009 parece darse cierta homogeneidad entre los que solicitan *coaching*, no podemos proyectar la

tendencia que seguirá esta demanda, ya que en el año 2011 esta cuestión fue eliminada del estudio (ver tabla 4.1.).

Tabla 4.1. Perfil de *coachees*

Perfil de <i>coachees</i>	2005	2007	2009
Altos directivos (Cté. dirección)	23%	16%	21%
Otros directivos y cuadros medios	47%	51%	42%
Otros niveles	15%	8%	17%
Profesionales cuenta propia	15%	5%	20%
Sin perfil mayoritario	0%	20%	0%

b) Objetivos de los coachees.

En cuanto a las razones por las que se demandan los servicios de *coaching*, son varias. En el año 2007 destacan especialmente la mejora de las relaciones interpersonales y habilidades de gestión de equipos. En 2009 no hay unos motivos que destaquen por encima del resto, en todo caso, el rediseño de la carrera profesional, la gestión del tiempo, la conciliación de trabajo y familia, la promoción profesional y habilidades para integrarse en nuevos equipos o proyectos. Por último, en 2011 destacan como objetivos de los *coachees* el aumento de las ventas y habilidades para integrarse en nuevos equipos o proyectos. Finalmente, señalar como curiosidad que, en este mismo año, se ha producido un notable desinterés por parte de los *coachees* por mejorar las relaciones interprofesionales (ver tabla 4.2.).

c) Beneficios "adicionales" para los coachees.

Por una parte, señalar que en 2007 los beneficios de autocontrol y mayor libertad no estaban incluidos en las encuestas que cumplimentaban los *coaches*, al igual que la respuesta "nunca". Por otra parte, los beneficios que le reporta al *coachee* este proceso son muchos, pero destacan especialmente tres: la autoconsciencia, la autoconfianza y un aumento del compromiso. Estas respuestas se repiten tanto en el año 2007, como en 2009 y 2011 (ver tabla 4.3.).

Tabla 4.2. Objetivos de los *coachees*

Objetivos de los <i>coachees</i>	2007			2009			2011		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Rediseño carrera profesional	30%	36%	14%	23%	35%	42%	22%	36%	42%
Gestión del tiempo/Equilibrio vida profesional/familia	39%	39%	10%	24%	31%	45%	23%	32%	45%
Relaciones interpersonales	63%	25%	5%	5%	30%	65%	4%	32%	64%
Gestionar a mi equipo	68%	20%	2%	12%	28%	60%	14%	29%	57%
Mejorar ventas	9%	27%	31%	10%	36%	54%	54%	38%	8%
Promoción profesional	n.d.	n.d.	n.d.	20%	35%	45%	28%	44%	28%
Integración en nuevos equipos/proyectos	n.d.	n.d.	n.d.	22%	32%	46%	40%	39%	21%
Gestión del tiempo	36%	37%	9%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gestión del cambio	46%	30%	11%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fusión y/o reestructuración empresas	7%	13%	55%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

1. Bastante frecuente; 2. Medianamente frecuente; 3. Poco frecuente; n.d.: no disponible

Tabla 4.3. Beneficios "adicionales" para los *coachees*

Beneficios "adicionales" para los <i>coachees</i>	2007				2009				2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Autocontrol	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	26%	44%	24%	6%	25%	50%	22%	3%
Mayor Libertad	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	19%	45%	26%	10%	21%	41%	33%	5%
Autoconsciencia	53%	47%	2%	n.d.	60%	36%	3%	1%	65%	30%	6%	1%
Autoconfianza	42%	50%	5%	n.d.	45%	45%	10%	0%	50%	47%	2%	1%
Mayor proactividad	30%	50%	13%	n.d.	30%	52%	15%	3%	30%	55%	14%	1%
Mayor compromiso	36%	50%	8%	n.d.	35%	50%	13%	2%	39%	44%	16%	1%

1. Siempre; 2. Frecuente; 3. A veces; 4. Nunca; n.d.: no disponible

5. Características de proceso.

En este apartado observaremos si los *coaches* formalizan un contrato de *coaching*, la duración media que tienen las sesiones de *coaching* (en minutos), la duración media que tiene el proceso (número de sesiones y de meses), la modalidad de las sesiones, el perfil que tienen los *coachees* con los que han tratado, la media de sesiones que realizan en función del tipo de *coachee* con el que interactúan, el tiempo medio que dedican a la preparación y revisión del proceso (en minutos), el número de abandonos del proceso que han tenido por el *coachee* y la emisión de un informe final al finalizar el proceso.

a) Quién toma la decisión de contratar (mercantilmente) al coach desde la organización usuaria final.

Dentro de las organizaciones que contratan los servicios de *coaching*, quien toma la decisión de contratar suele ser en general el departamento de recursos humanos. En segundo lugar, la alta dirección y, por último, y muy de cerca, es el propio *coachee* el que toma la iniciativa (ver tabla 5.1.).

Tabla 5.1. Quién toma la decisión de contratar (mercantilmente) al *coach* desde la organización usuaria final.

Quién toma la decisión de contratar (mercantilmente) al <i>coach</i> desde la organización usuaria final	2007	2009	2011
El propio <i>coachee</i>	25%	28%	23%
RRHH	47%	41%	48%
El máximo ejecutivo de la organización	26%	29%	26%
Otros	2%	2%	2%

b) Tiempo medio (en minutos) dedicado a preparación y revisión.

Los *coaches* dedican, en general, entre 21 y 40 minutos a prepararse y revisar las sesiones, aunque también hay quienes dicen invertir menos de 20 minutos en prepararse. Esta respuesta, es la más repetida por los *coaches* durante las cuatro ediciones del estudio (ver tabla 5.2.).

Tabla 5.2. Tiempo medio (en minutos) dedicado a preparación y revisión.

Tiempo medio (en min.) dedicado a preparación y revisión	2005	2007	2009	2011
Más de 60	15%	11%	12%	10%
41 a 60	22%	18%	18%	25%
21 a 40	34%	36%	42%	39%
1 a 20	28%	35%	28%	26%
0	1%	0%	0%	0%

c) Duración media (en minutos) de la sesión de coaching.

La duración media de cada sesión de *coaching* suele ser, en general, de hora y media durante las cuatro ediciones que tiene este estudio, siendo poco frecuente que las sesiones duren menos de cuarenta y cinco minutos ni más de dos horas. Mencionar que en el año 201 ninguno de los *coaches* encuestados afirman haber realizado sesiones de menos de 45 minutos (ver tabla 5.3.).

Tabla 5.3. Duración media (en minutos) de la sesión de *coaching*.

Media minutos de la sesión	2007	2009	2011
Menos de 45	2%	2%	0%
60	30%	30%	23%
90	48%	52%	59%
120	18%	14%	17%
Más de 120	2%	2%	1%

d) Duración media proceso de coaching (nº de sesiones).

Respecto al número medio de sesiones, varía de un año a otro, sin encontrar una media mayoritaria. En 2005 un 35% de los *coaches* realizaba de media de 10 a 12 sesiones. En cambio, posteriormente se da casi un triple empate, ya que en 2007 la gran mayoría de los *coaches* realiza de media entre 4 y 12 sesiones, en 2009 un 39% de los *coaches* realizó entre 7 y 9 sesiones de media, y en 2011 un 37% dio de media de 4 a 6 sesiones y otro 34% de 7 a 9 sesiones (ver tabla 5.4.).

Tabla 5.4. Duración media proceso de *coaching* (nº de sesiones).

Media nº sesiones proceso	2005	2007	2009	2011
0 a 3	6%	4%	3%	1%
4 a 6	25%	27%	27%	37%
7 a 9	15%	28%	39%	34%
10 a 12	35%	26%	22%	17%
13 a 16	7%	10%	3%	5%
Más de 16	12%	5%	6%	7%

e) *Duración media proceso de coaching (nº de meses).*

Si hablamos del número medio de meses que dura un proceso de *coaching*, la mayoría de los *coaches* coinciden en que dura de cuatro meses como mínimo a seis como máximo. Tal y como podemos ver en la tabla 5.5., esta situación parece que da signos de cambio, pues el número de *coaches* que realizan procesos de *coaching* entre cero y tres meses aumenta o simplemente no decrece conforme van pasando los años.

Tabla 5.5. Duración media proceso de *coaching* (nº de meses).

Media nº meses proceso	2005	2007	2009	2011
0 a 3	18%	22%	31%	31%
4 a 6	54%	50%	50%	45%
7 a 9	18%	16%	13%	17%
10 a 12	6%	10%	5%	7%
13 a 16	2%	2%	1%	4%
Más de 16	1%	0%	0%	0%

f) *Número promedio sesiones según tipo coachee.*

Según la tabla 5.6. el indicador *Otros niveles* que aparece en el año 2007, se concreta más, subdividiéndose en profesionales y empleados para el año 2009, y repitiéndose el mismo sistema en 2011. En general, la mayoría de los *coachees*, independientemente de su categoría profesional, realizan un promedio de cuatro a diez sesiones. En el año 2007, la mayoría de los *coachees* se sitúan en este rango, mientras que en 2009 y 2011 los resultados quedan más repartidos, dándose así una mayor igualdad entre los rangos.

Tabla 5.6 Número promedio sesiones según tipo *coachee* (2007).

Nº promedio sesiones según tipo <i>coachee</i>	2007			2009				2011			
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4
Más de 16	3%	4%	6%	4%	1,8%	1,6%	2,3%	1%	0%	4,5%	6%
14 a 16	7%	7%	5%	3,6%	1,5%	1,7%	3,7%	6%	3%	8%	9%
11 a 13	6%	13%	11%	3,7%	2,3%	3,7%	3,6%	8%	8%	5%	5%
8 a 10	16%	25%	16%	7,7%	5,7%	7,7%	5,7%	10%	10%	10%	10%
4 a 7	20%	33%	14%	6%	5,9%	7,9%	8,9%	10%	10%	10%	10%
0 a 3	4%	6%	10%	2,5%	3,1%	1,7%	6,2%	9%	9%	2%	9%

1. Otros niveles
2. Otros Directivos y Cuadros Medios
3. Altos Directivos (Comité de Dirección)

1. Profesionales
2. Empleados
3. Otros Directivos y Cuadros Medios
4. Altos Directivos (Comité de Dirección)

1. Profesionales
2. Empleados
3. Otros Directivos y Cuadros Medios
4. Altos Directivos (Comité de Dirección)

g) Modalidad de sesiones de coaching.

Las sesiones de *coaching*, según la necesidad o los medios disponibles, se pueden realizar de diversas formas. Durante las cuatro ediciones de este estudio, la mayoría de los *coaches* manifestaron que sus sesiones, en general, son presenciales. En los años 2005, 2007 y 2009 el ranking de las sesiones más utilizadas por los *coaches* fueron: primero las presenciales, segundo las telefónicas, tercero por e-mail y cuarto las video conferencias. En cambio, en el año 2011 hubo un cambio, ya que las sesiones por videoconferencia ocupaban esta vez el tercer puesto, siguiendo muy cerca la segunda plaza que la ocupaba las sesiones telefónicas. En la tabla 5.7. podemos observar cómo en 2009 el número de sesiones por videoconferencia aumentó con respecto a los años anteriores. Esta evolución podría deberse a los avances tecnológicos ya que es un medio que permite simular prácticamente las mismas condiciones de las sesiones presenciales, invirtiendo menos tiempo en viajes o desplazamientos. Sería interesante saber los resultados del año 2013, para comprobar si se sigue dando ese aumento de las sesiones por videoconferencia.

Tabla 5.7. Modalidad de sesiones de *coaching*.

Modalidad sesiones	2005	2007	2009	2011
Presenciales	7711	12010	13685	7736
Telefónicas	1007	1066	1601	834
Videoconferencias	68	61	313	758
E-mail	292	211	1030	76

h) Entrega de informe al final del proceso.

Finalizado el proceso de *coaching*, el *coach* puede emitir un informe final. Un 40% de los *coaches* encuestados en el año 2005 manifestaron no haber emitido dicho informe, en 2007 un 49% y en 2009 un 45%. En 2011 esta tendencia parece cambiar, ya que pasa a ser la segunda opción con el 32%. Se desconoce si este cambio es debido a que la empresa o el *coachee* solicitan dicho informe, o si de forma voluntaria el *coach* decide entregarlo. Además, en la tabla 5.8. podemos observar que

dicho informe suele ser entregado tanto a la empresa como al propio *coachee*. También hay un gran número de *coaches* que afirman emitir el informe únicamente al *coachee*. La opción de entregárselo solamente a la empresa no supera en ninguna de las cuatro ediciones el 7%, siendo por tanto lo menos habitual en estos casos.

Tabla 5.8. Entrega de informe al final del proceso.

Informe final	2005	2007	2009	2011
Sólo al <i>coachee</i>	19%	22%	19%	21%
Sólo a la empresa	5%	7%	6%	6%
Ambos (consentido <i>coachee</i>)	36%	22%	30%	40%
A ninguno	40%	49%	45%	32%

i) Abandonos del proceso por el coachee.

Puede darse la situación de que, una vez iniciado el proceso de coaching, el *coachee* decida abandonar por diversos motivos. De las cuatro ediciones, la que presento un mayor porcentaje de abandonos fue la del año 2011 con un 6,9%, mientras que 2009 destaca por ser el año en que menos abandonos se dieron, con tan solo un 2%. Los motivos que llevan al *coachee* a abandonar el proceso se desconocen (ver tabla 5.9.).

Tabla 5.9. Abandonos del proceso por el *coachee*.

Abandonos del <i>coachee</i>	2005	2007	2009	2011
Total <i>coachees</i>	2602	4117	4064	1190
Abandonos	(128) 5%	(170) 4%	(88) 2%	(82) 6,9%

6. Contratación del servicio.

En este parte nos fijaremos en el número de empresas que ha contratado los servicios de un *coach*, qué tipo de empresas son las que demandan *coaching* (tamaño y sector de la actividad), quién es en la organización quien toma la decisión de contratar el servicio, la facturación de los honorarios del *coach* y la entrada de nuevos *coachees*.

a) Formalización del contrato con coachee.

Tal y como hemos visto en el epígrafe anterior, se recomienda formalizar por contrato los servicios que demanda el cliente. La gran mayoría de los *coaches* manifiestan haber firmado dicho contrato con su *coachee*. En la tabla 6.1. podemos observar como esa afirmación es mayor en el año 2011, reconociendo casi el 80% de los *coaches* encuestados que formalizan un contrato de *coaching*. Un 25% dice firmar un contrato a veces, mientras que menos del 10% niega haber suscrito por escrito sus servicios durante los años 2005, 2007 y 2009. No obstante, en 2011 nadie dice no haber firmado tal contrato.

Tabla 6.1. Formalización del contrato con *coachee*.

Formalización "contrato"	2005	2007	2009	2011
Nunca	8%	8%	8%	0%
A veces	24%	26%	26%	21%
Siempre	68%	66%	62%	79%

b) Número de empresas contratantes.

Según nos muestra la tabla 6.2., en general un *coach* es contratado al año por unas cinco empresas. El 47% de los *coaches* encuestados en 2005 así lo manifiesta, el 50% en el 2007, el 73% en el 2009 y el 50% el 2011. Como contrapartida, un 3% o menos afirma haber sido contratado en un año por más de 21 empresas.

Tabla 6.2. Número de empresas contratantes.

Nº de empresas contratantes	2005	2007	2009	2011
0 a 5	47%	50%	73%	50%
6 a 10	21%	31%	25%	25%
11 a 15	6%	4%	11%	8%
16 a 20	3%	9%	3%	4%
Más de 21	1%	3%	3%	3%

c) Tipología de las empresas contratantes. Por tamaño –nº de empleados.

Las organizaciones que deciden contratar los servicios del *coaching* normalmente suelen contar, en general, con una plantilla de menos de

1.000 empleados. Aunque, como podemos observar en la tabla 6.3., en 2005 los resultados están más o menos equilibrados, y el tipo de empresa que presenta una mayor acogida a los servicios de *coaching* son aquéllas que tienen menos de 100 trabajadores. Por otra parte, en 2007 las empresas con entre 101 y 1000 empleados destacan de manera notable, frente a las otras tipologías de empresa. Sin embargo, en 2009 los resultados se vuelven a igualar, como ocurrió en 2005. En esta ocasión, las empresas con 100 empleados se sitúan como la segunda, con los datos más elevados. No hay datos del año 2011, ya que este ítem fue eliminado en la última edición del estudio.

Tabla 6.3. Tipología de las empresas contratantes. Por tamaño –nº de empleados.

Tipología de las empresas contratantes. Por tamaño	2005	2007	2009
Menos de 100	3,63	4,6	4,1
Entre 101 a 1000	3,37	6,8	5,5
Más de 1001	2,83	3,6	5,2

d) *Tipología de las empresas contratantes. Por sector.*

Si nos centramos en la actividad a la que se dedican las empresas que solicitan los de servicios de *coaching*, podemos afirmar que, en general, pertenecen al sector servicios. En 2005, el sector de la industria presenta unos resultados muy cercanos a los del sector servicios, pero en 2007 la diferencia entre ambos sectores aumenta, y ya en 2009 los datos del sector servicios son más del doble que los del sector de la industria. Al igual que en el anterior apartado, este ítem fue eliminado, por lo que no podemos observar si se sigue dando esa tendencia en el sector servicios. Señalar, en general, que de un año a otro se ha producido un aumento de la demanda de las empresas por este tipo de servicios, destacando especialmente el caso de la industria y los organismos e instituciones, que año tras año han ido aumentando considerablemente (ver tabla 6.4.).

Tabla 6.4. Tipología de las empresas contratantes. Por sector.

Tipología de las empresas contratantes. Por sector	2005	2007	2009
Industria	3,74	4,19	6
Construcción	0	3,36	2
Agricultura	0	0	1
Servicios	4,43	7,17	13
Organismos e instituciones	1,45	1,7	4

e) *Facturación honorarios.*

Cuando el *coach* emite la factura de sus honorarios, en general, la hace en función de las sesiones, según los datos que se desprenden de la tabla 6.5. Sin embargo, en el año 2011 se produce un cambio, ya que el 44% de los *coaches* manifiesta diseñar sus honorarios por proceso completo, aunque un 40% de los *coaches* sigue afirmando que su facturación la hace en base al número de sesiones que realiza.

Tabla 6.5. Facturación honorarios.

Facturación honorarios	2005	2007	2009	2011
Por horas	14%	9%	16%	16%
Por sesiones	49%	52%	48%	40%
Por proceso completo	37%	39%	36%	44%

f) *Coachees nuevos.*

Si hablamos de los *coachees* nuevos que ha tenido un *coach* a lo largo de un año, podemos observar que en el año 2005 la mayoría de los *coaches* manifestaban haber tenido un máximo de cinco, mientras que en 2007 hay cierta igualdad. Un 25% dice haber tenido entre seis y diez, un 24% más de veintiuno y un 21% un máximo de cinco. En 2009 la igualdad es mayor, un 30% afirma tener un máximo de cinco y un 27% entre seis y diez. Por último, en 2011 la igualdad es casi absoluta, ya que varias franjas tienen alrededor del 20%, solamente un 10% reconoce haber tenido entre dieciséis y veinte nuevos *coachees* (ver tabla 6.6.)

Tabla 6.6. *Coachees* nuevos.

<i>Coachees</i> nuevos	2005	2007	2009	2011
0 a 5	26%	21%	30%	20%
6 a 10	14%	25%	27%	23%
11 a 15	6%	10%	12%	22%
16 a 20	10%	9%	13%	10%
Más de 21	8%	24%	23%	23%

7. Valoración del mercado.

En este apartado analizaremos la tarifa media de los *coaches* en función de si son contratados de forma directa o indirecta, la facturación media y total de los *coaches* que participan en el estudio y las razones por las que un *coach* no consigue vender sus servicios.

a) Tarifa sesión de coaching (contratación directa por la organización usuaria final).

En la tabla 7.1. podemos ver la tarifa que cobran los *coaches* por sesión cuando quien les contrata es directamente la organización. Esta tarifa ha sufrido distintos cambios, debido probablemente a la crisis. Por ejemplo, en el año 2005 antes de que se iniciara la crisis, una gran mayoría de los *coaches* encuestados manifestaba cobrar entre 100 y 200 euros la sesión. En el año 2007, justo al límite del comienzo de la crisis, observamos cómo la tarifa de los *coaches* aumenta considerablemente, ya que casi todos dicen cobrar entre 100 y 400 euros. Sólo un 4% manifiesta lo contrario. Exactamente la media de ese año era de 305 euros. Con la llegada del 2009 y en plena crisis económica vemos como la media baja a los 230 euros, mientras que en 2011 sube la media ligeramente a los 250 euros.

b) Tarifa sesión coaching (contratación indirecta).

Si hablamos de contratación indirecta, podemos ver cómo las medias de las tarifas, en general, no superan en ningún momento los 200 euros. La evolución que se da en las cuatro ediciones es similar a la de la tabla anterior, con la excepción de que en esta ocasión las medias no son tan

elevadas. En 2005, la mayoría de los *coaches* afirmaban tener una tarifa de entre 100 y 200 euros. En 2007 aumenta, al igual que sucede en la contratación directa, siendo la media de 195 euros. En 2009 la media baja a los 168 euros. Sin embargo, a diferencia de la contratación directa, en 2011 aún sigue bajando la media, llegando a ser de 163 euros (ver tabla 7.1.).

Tabla 7.1 Tarifa sesión de *coaching*

Tarifa sesión de <i>coaching</i>	2005		2007		2009		2011	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Menos de 100	31%	39%	4%	9%	6%	26%	5%	10%
100 a 199	32%	42%	25%	38%	35%	21%	27%	23%
200 a 299	17%	10%	26%	41%	22%	15%	13%	8%
300 a 399	12%	6%	21%	7%	10%	3%	6%	2%
Más de 400	8%	3%	25%	5%	14%	5%	15%	4%
Media	n.d.	n.d.	305	195	230	168	250	163

1. Contratación directa por la organización usuaria final
2. Contratación indirecta
3. n.d.: no disponible

c) Facturación realizada.

Este estudio también ofrece información detallada sobre la facturación total y la media de todos los *coaches* encuestados durante los años 2007, 2009 y 2011. Si comparamos la facturación total de los tres años podemos decir que el 2009 fue el año con mayor facturación y 2007 el de menor. Sin embargo, si nos fijamos en la media, vemos cómo ésta es mayor en 2007 y menor en 2011, debido quizá a la llegada de la crisis. Sería interesante saber si en 2013 esta tendencia a la baja se mantiene. Lo más probable, dadas las circunstancias, es que siga bajando (ver tabla 7.2.).

Tabla 7.2. Facturación realizada.

Facturación realizada	2007	2009	2011
Media	29.681 €	26.700 €	24.123 €
Total	1.454.363 €	2.269.280 €	1.688.630 €

d) *Razones que impiden ser más efectivo en la venta de servicios de coaching ejecutivo.*

Finalmente, vender los servicios del *coaching* no es tarea fácil y mucho menos en plena crisis económica. La tabla 7.3. nos muestra las razones que impiden a los *coaches* ser más efectivos en esa labor comercial. En 2007, un 32% coincidía en no tener las suficientes habilidades comerciales, mientras que en 2009 un 45% reconocía que el problema era la falta de tiempo para poder vender sus servicios y ejercer como *coach* a la vez. Sin embargo, ya en 2011 es un 58% el que afirma tener ese mismo problema, llegando a ser la gran mayoría de los *coaches* encuestados. Con todo esto podemos deducir que conciliar las labores de comercial con las tareas propias de los *coaches* es incompatible, básicamente porque vender dichos servicios en plena crisis requiere de un mayor esfuerzo y dedicación.

Tabla 7.3. Razones que impiden ser más efectivo en la venta de servicios de *coaching* ejecutivo.

Razones que impiden ser más efectivo en la venta de <i>coaching</i> ejecutivo	2007	2009	2011
Habilidades comerciales	32%	16%	8%
Habilidades para dar a conocer mis servicios (marketing)	29%	20%	15%
Falta de tiempo como vendedor y <i>coach</i>	24%	45%	58%
Competidores	15%	6%	4%
Otras	0%	13%	14%

4. CONCLUSIONES

El *coaching* es un método innovador que, poco a poco, se va incorporando a la gestión de los recursos humanos. La elaboración de este trabajo me ha permitido conocer el valor que esta herramienta puede aportar a la empresa. Antes había leído sobre *coaching*, pero de manera superficial. Sin embargo, ahora pienso: para ser un buen profesional, ¿qué es lo importante?. La formación es básica para el desarrollo personal y profesional, pero hasta cierto punto la cantidad queda en un segundo plano. Se pueden tener muchos títulos

pero, si no se saben aplicar esos conocimientos ¿de qué sirve?. Un buen *coach* se encarga de entrenar este aspecto, junto con otra serie de habilidades como pueden ser: trabajar en equipo, tener seguridad en uno mismo, motivación, capacidad de adaptación al cambio... Todas estas capacidades son cada vez más demandadas por las organizaciones. Por este motivo, el *coaching* está en pleno auge.

No obstante, durante mi labor de investigación para el desarrollo de este trabajo, se me han presentado una serie de dificultades, que comento a continuación con más detalle.

Primero, al tratarse de un tema tan novedoso, la información disponible al respecto carece todavía de un orden o una estructura, por lo que, a la hora de recopilar datos, la tarea es complicada. Para empezar, el *coaching* no tiene una normativa específica, ni tampoco existe una institución que acredite de manera oficial a los profesionales que ejercen en este campo. Todo ello puede provocar un nivel de desprotección para todos aquéllos que se dedican correctamente a ejercer de *coach*, frente a los que lo hacen de manera fraudulenta, ya que ofrecen unos servicios engañosos al no realizar *coaching* en realidad. La consecuencia de este hecho es realmente perjudicial, tanto para los *coaches*, al provocar una competencia desleal y desprestigiar su profesión, como para los clientes, que se sienten estafados y engañados y que, por otra parte, tampoco pueden llegar a controlarlo, al no tienen la total seguridad o garantía de que los servicios que contratan son lo que realmente buscan.

En el ámbito de la formación parece que se están dando signos de cambio, ya que la Universidad de Salamanca imparte desde hace un par de años un "Máster en *coaching* e inteligencia emocional". Concretamente el curso 2013/2014 será ya la quinta promoción. Esto es una muestra clara de la fuerte demanda que existe sobre esta materia, aunque constituye sólo un paso de los muchos que aún faltan por dar, porque, bajo mi punto de vista, aún queda mucho por hacer.

Segundo, el medio con el que se cuenta en la actualidad para controlar de una manera segura el número de *coaches* que ejercen en nuestro país, así como comprobar que éstos están debidamente acreditados, se hace a través de las diferentes asociaciones que han surgido en relación al *coaching*. Existen varias, unas con más miembros que otros, pero incluso aquí es complicado tener un control de todas ellas, ya que es difícil cuantificar el número de asociaciones que hay. Por otra parte, como no existe la obligatoriedad de que todos los *coaches* pertenezcan a una asociación, es casi imposible identificar el número exacto de *coaches* que se dedican a ejercer esta profesión en nuestro país.

Tercero, otro aspecto fundamental para los clientes que deciden contratar los servicios del *coaching*, es la garantía de confidencialidad respecto a lo que se trata en las diferentes sesiones. Es cierto que se puede diseñar y firmar un contrato entre las partes, con el fin de pactar por escrito este punto. Sin embargo, puede llegar a ser insuficiente debido a la inexistencia de un marco legal específico sobre este tema.

En resumen, por todas las razones expuestas aquí, creo que sería necesario crear una agencia que se encargara de poner un poco de orden y control sobre este mercado. Empezando por diseñar una normativa específica, una base de datos en la que quedaran registrados los *coaches* oficialmente acreditados, así como las asociaciones formalmente establecidas. También se podría encargarse de cubrir todas aquellas necesidades del mercado, así como elaborar estudios del comportamiento del mercado, emitiendo diversos informes públicos de forma periódica.

Anexo 1: Código Deontológico.

Juramento de ética profesional de ICF

Como coach profesional reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el código deontológico de ICF y aplicar estas normas en mis servicios de coaching.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del código deontológico de ICF, acepto que ICF según su criterio me responsabilice de ello. Acepto además que mi responsabilidad ante ICF por mi incumplimiento, conlleve sanciones como la pérdida de mi titularidad como miembro de ICF y/o mis acreditaciones de ICF.

Las normas del código deontológico de ICF

Sección 1: Conducta profesional en general.

Como coach:

- 1. No realizaré intencionadamente declaraciones públicas engañosas o falsas sobre lo que ofrezco como coach, ni realizaré declaraciones falsas por escrito en ningún documento con relación a la profesión de coaching, mis acreditaciones o a ICF.*
- 2. Informaré fielmente sobre mis cualificaciones, pericia, experiencia, certificados y acreditaciones de ICF relativos al coaching.*
- 3. Reconoceré y respetaré los esfuerzos y las contribuciones de los demás y no los asumiré como propios. Comprendo que al infringir esta norma puedo ser objeto de un recurso legal interpuesto por un tercero.*
- 4. Me esforzaré, en todo momento, en identificar las cuestiones personales que puedan perjudicar, ser incompatibles o interferir con mi actividad de coaching o mis relaciones de coaching profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda*

profesional y decidiré la acción que deberé emprender, incluido si resulta apropiado suspender o concluir mis relaciones de coaching.

- 5. Me comportaré de acuerdo con el código deontológico de ICF en las actividades de formación, tutoría y supervisión de coach.*
- 6. Me comportaré y notificaré las investigaciones con honestidad y competencia y según las normas científicas reconocidas y las directrices pertinentes aplicables. Realizaré las investigaciones con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas implicadas y de forma que los participantes queden protegidos de cualquier posible daño. Todas las actividades de la investigación se realizarán de modo que se ajusten a la legislación aplicable del país en el que se lleve a cabo la investigación.*
- 7. Recabaré, conservaré, guardaré y desecharé todos los registros creados durante mi actividad de coaching de modo tal que no afecte a la confidencialidad, la seguridad y la privacidad y sea conforme a la legislación y los acuerdos aplicables.*
- 8. Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfonos, etc.) únicamente en el modo y medida especificados por la ICF.*

Sección 2: Conflictos de intereses.

Como coach:

- 9. Procuraré evitar conflictos o posibles conflictos de intereses y en caso de que existan los expondré abiertamente. Propondré retirarme de la relación en el caso de que surjan tales conflictos.*
- 10. Informaré a mi cliente y a su patrocinador de cualquier compensación prevista de terceras partes que pueda pagar o recibir por referencias en relación con dicho cliente.*
- 11. Sólo intercambiaré servicios, bienes u otra remuneración no dineraria cuando ello no dañe la relación de coaching.*

12. *No obtendré intencionadamente ninguna ventaja ni beneficio personal, profesional o económica de la relación cliente/coach, excepto en forma de compensación según lo estipulado en el contrato o acuerdo.*

Sección 3: Comportamiento profesional con los clientes.

13. *No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas sobre los resultados que mi cliente o el patrocinador obtendrá del proceso de coaching ni de mí como coach.*
14. *No proporcionaré a los posibles clientes o patrocinadores información o consejos que sepa o crea que son falsos o engañosos.*
15. *Elaboraré acuerdos o contratos claros con mis clientes o patrocinadores. Respetaré los acuerdos y contratos constituidos en el contexto de las relaciones de coaching profesionales.*
16. *Antes de la reunión inicial o durante ésta, explicaré detalladamente a mi cliente y a los patrocinadores del coaching y me esforzaré para que comprendan- la naturaleza del coaching y los límites de los acuerdos de confidencialidad y financieros y cualesquiera otras cláusulas establecidas en el acuerdo o contrato de coaching.*
17. *Seré responsable de definir los límites pertinentes, claros y respetuosos con las diferencias culturales, que se aplicarán a las relaciones físicas que pueda mantener con mis clientes o los patrocinadores.*
18. *No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes o patrocinadores.*
19. *Respetaré el derecho de mi cliente a concluir la relación de coaching cuando lo desee durante el proceso, según las cláusulas estipuladas en el acuerdo o contrato. Estaré atento a los indicios que muestren que mi cliente ha dejado de beneficiarse de nuestra relación de coaching.*
20. *Si creo que mi cliente o el patrocinador puede recibir un mejor servicio de otro coach u otros recursos, le animaré para que realice el cambio pertinente.*
21. *Aconsejaré a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considere necesario u oportuno.*

Sección 4: Confidencialidad y privacidad.

Como coach:

- 22. Mantendré los niveles de confidencialidad más exigentes con la información de mi cliente y del patrocinador. Elaboraré un acuerdo o contrato claro antes de divulgar la información a otra persona, a menos que sea requerido por ley.*
- 23. Elaboraré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de coaching entre el coach, el cliente y el patrocinador.*
- 24. Cuando me dedique a la formación de estudiantes de coaching, explicaré claramente las políticas de confidencialidad a los estudiantes.*
- 25. Compeleré a los coaches asociados o a las personas que dirija al servicio de mis clientes y sus patrocinadores, ya sea de forma remunerada o voluntaria, a que elaboren acuerdos o contratos claros que cumplan la parte 2 Sección 4 del código deontológico de ICF: las normas de confidencialidad y privacidad y todo el código deontológico hasta donde sea aplicable.*

Fuente: ICF (2008)

Anexo 2: Informe de evaluación de competencias.

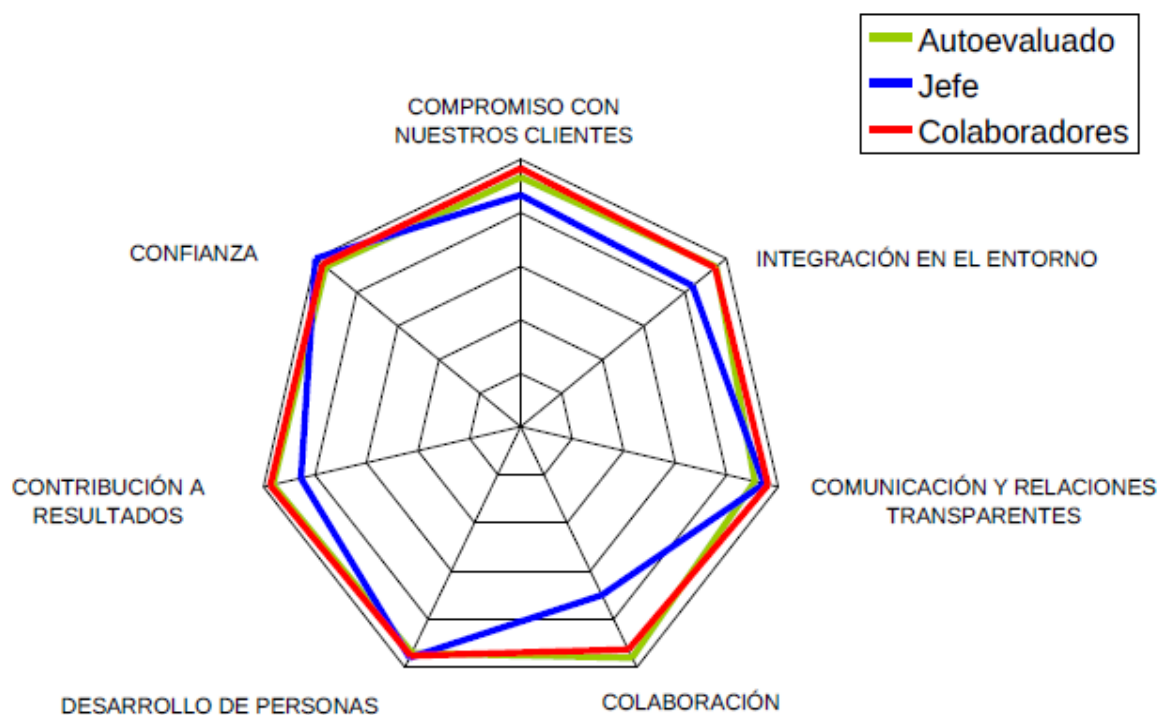
El presente informe recoge los resultados que, reflejan su modo de comportarse en el puesto de trabajo actual, a juicio de usted mismo, de su jefe y de sus colaboradores. En su caso, el número de evaluadores que han sido tenidos en cuenta en el proceso ha sido de: un jefe y seis colaboradores

El formato elegido para exponer los datos comprende: Primero, un gráfico de araña que muestra las puntuaciones medias de los distintos valoradores participantes: usted mismo, su jefe y la muestra de sus colaboradores. Segundo, un gráfico de barras que muestra la percepción propia, la del jefe y la de los colaboradores comparadas con el perfil de excelencia del colectivo del cual forma usted parte. Tercero, un desglose de los comportamientos mejor y peor valorados por todos (excluida la Autoevaluación), de entre el total de ítems contenidos en el cuestionario. Cuarto, el detalle de las puntuaciones por ítem expresado en forma de gráfico de barras, así como la distribución numérica de las respuestas proporcionadas por los evaluadores (excluida la Autoevaluación). En cada gráfico se muestran las puntuaciones dadas por usted, por su jefe y el promedio de las puntuaciones proporcionadas por sus colaboradores, todo ello comparado con el promedio de los participantes.

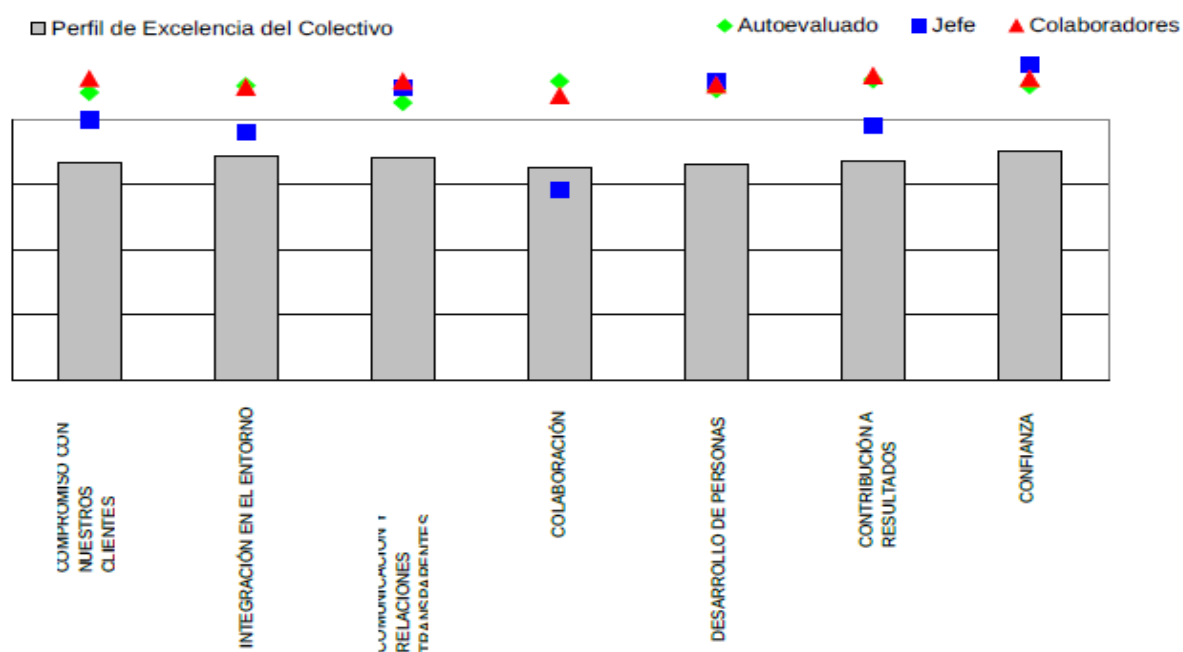
Los resultados contenidos en este informe deben ser la base para el establecimiento de planes de mejora (amparados en objetivos concretos de desarrollo), pues el proyecto en su conjunto tiene un marcado carácter constructivo (es en beneficio del propio participante, es decir, en beneficio suyo).

En este sentido, es conveniente recordar que la información aquí contenida es confidencial, y en ningún caso será dada a conocer a otras personas ajenas a la empresa. Únicamente se pondrá a disposición del coach externo para que, llegado el momento, guíe las sesiones de feedback para su desarrollo.

2.1 GRAFICO DE ARAÑA POR RELACIÓN



2.2 GRAFICO DE BARRAS CON RESPECTO AL PERFIL DE EXCELENCIA



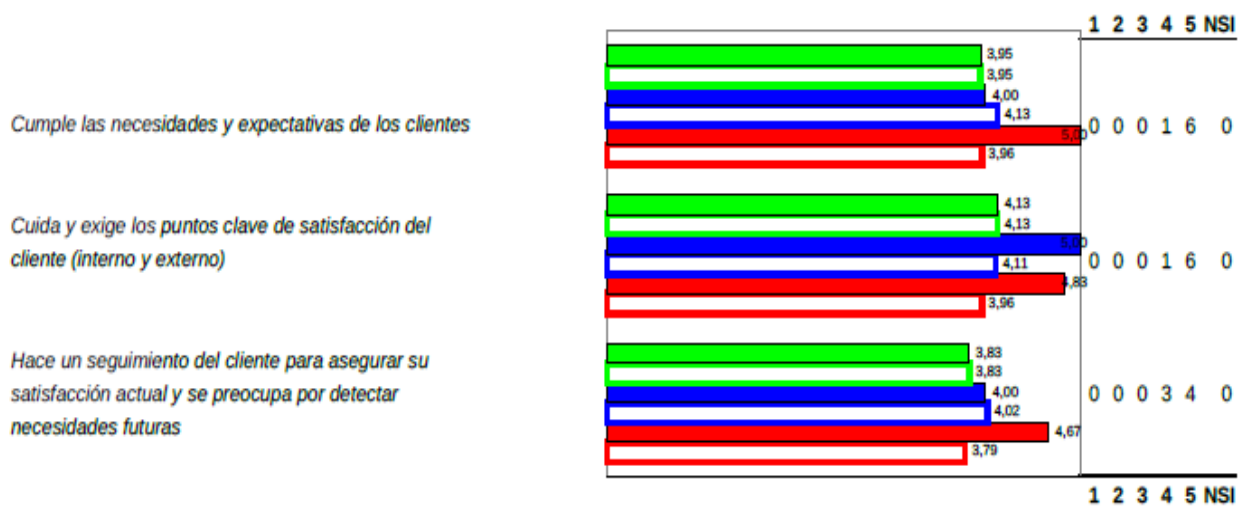
3. COMPORTAMIENTOS MEJOR Y PEOR VALORADOS

MEJOR VALORADOS	5,00	Sabe planificar y gestionar su área de negocio (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
	5,00	Es eficaz en la gestión de tiempos y medios (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
	5,00	Toma decisiones eficazmente y asume la responsabilidad de sus consecuencias (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
	5,00	Está comprometido por lograr mayor rentabilidad en el negocio (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
	5,00	Actúa con seguridad y tenacidad (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
PEOR VALORADOS	4,17	Estimula y valora la creatividad y la innovación (CONTRIBUCION A RESULTADOS)
	4,17	Fomenta la participación en actividades con otras áreas (COLABORACION)
	4,33	Se preocupa de que sus colaboradores estén contentos y motivados (DESARROLLO DE PERSONAS)
	4,40	Se preocupa por desarrollar personal y profesionalmente a sus colaboradores (DESARROLLO DE PERSONAS)
	4,50	Crea un ambiente de confianza y colaboración con otras direcciones y otras empresas del grupo (COLABORACION)

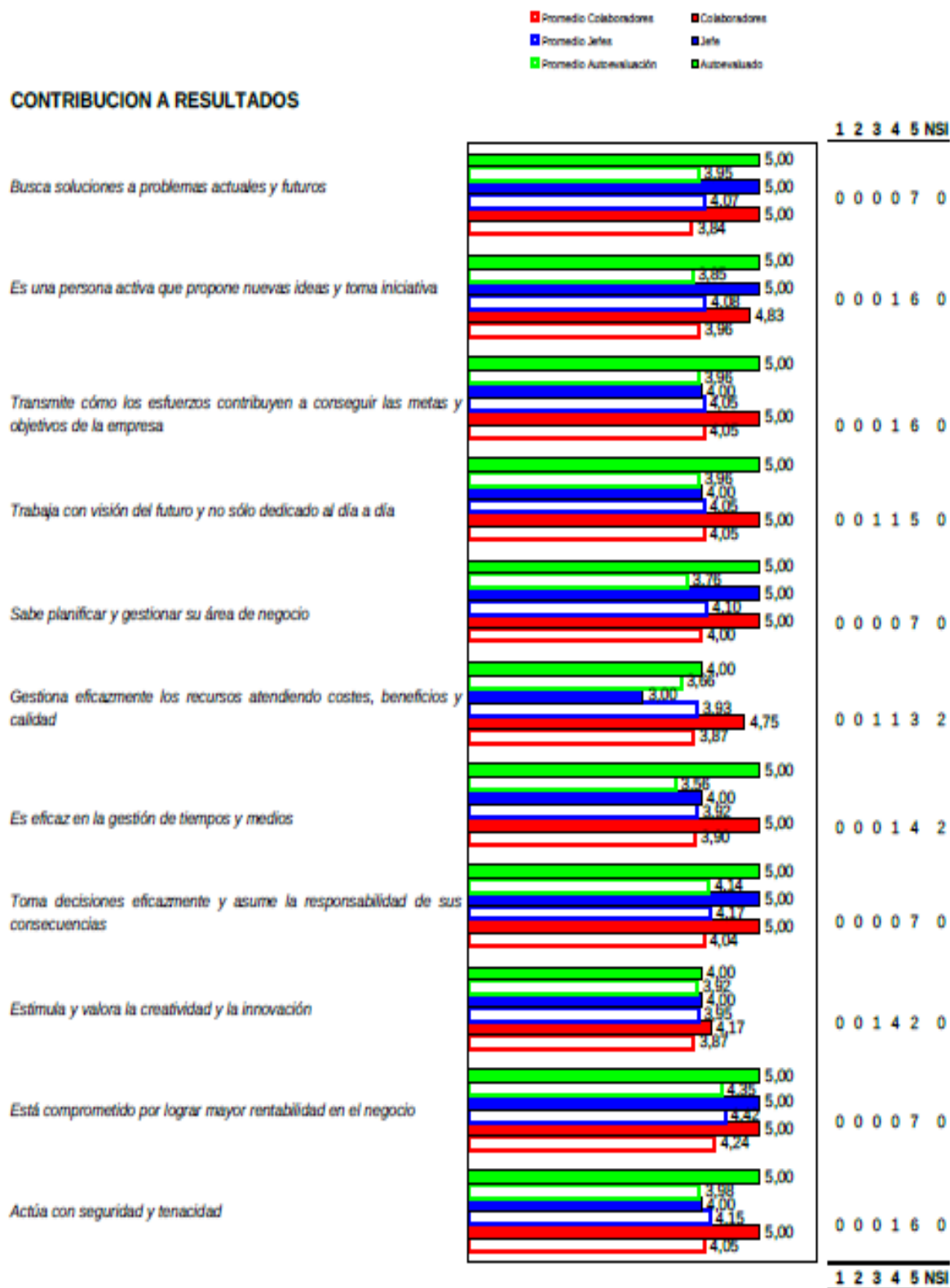
4. DESGLOSE DE PUNTUACIONES POR COMPORTAMIENTO

■ Promedio Colaboradores ■ Colaboradores
■ Promedio Jefes ■ Jefe
■ Promedio Autoevaluación ■ Autoevaluado

COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES



4. DESGLOSE DE PUNTUACIONES POR COMPORTAMIENTO



Puntos Fuertes

- *Por mi experiencia en gestión de equipos, formación y conocimientos de la empresa, he adquirido facilidad y la habilidad necesaria para crear un clima de confianza, comunicación y motivación en mis colaboradores, generando en ellos entusiasmo e involucración, lo cual se refleja siempre, de forma muy positiva, en el rendimiento de los equipos que tengo bajo mi responsabilidad. Mis puntos fuertes son: -perseverancia, sentido de responsabilidad, habilidades comerciales y en gestión de personas*
- *Ante todo destacaría su capacidad de trabajo, siempre intenta buscar la solución a todas y cada una de las situaciones que le planteamos. Se implica totalmente en los casos, haciendo un continuo seguimiento de los clientes que le indicamos. Siempre está abierto a contestar las dudas y problemáticas del servicio por muy complejas que sean y nunca remite a otro momento argumentando la falta de tiempo.*
- *Es una persona que se implica bastante en su trabajo. Es muy resolutivo, en el momento que le planteas una situación, estudia la situación y busca la mejor solución. Comunicativo, siempre está dispuesto al dialogo y saca tiempo para intentar resolver todas las situaciones que le planteamos y en menor tiempo posible. Es una persona muy previsora, puesto que siempre está buscando soluciones a posibles situaciones que se nos puedan plantear. Es un buen compañero, creando un buen ambiente de trabajo.*
- *Accesible, comunicador e involucrado en su trabajo, siempre podemos contar con sus consejos e indicaciones.*
- *Se adelanta a los problemas que puede haber en un futuro, buscando soluciones en caso de que éstos se produzcan. Siempre tiene tiempo para atender a aquel/la que lo necesite. Resolutivo, intenta que la consulta que se le plantea se resuelva en ese momento y de la forma más ágil posible.*

Puntos de Mejora

- *Aunque mi sistema de planificación de trabajo, me permite desarrollar mis tareas con suficiente eficacia y eficiencia, debo seguir perfeccionando esta faceta, además de buscar nuevas vías de desarrollo del resto de competencias. Actualmente y durante todo este año he tenido un volumen de trabajo considerable, que me ha impedido dedicar todo el tiempo que hubiese querido a mi desarrollo, aunque en los últimos meses de este año sí estoy esforzándome en ello. Tengo la necesidad y reto personal, de seguir dedicando tiempo a mi formación, para poder afrontar nuevos retos profesionales.*
- *Planificar de su jornada laboral, en la medida de lo posible, de estancia en el centro de trabajo para que en caso de necesitar su ayuda para resolver alguna duda o gestión, saber si puedo o no dirigirme a él personalmente.*
- *Excesiva meticulosidad en todos los temas dispongan de mayor o menor carga de importancia. En general estamos muy satisfechos con su trabajo y colaboración en todo.*

Fuente: N-Acción (2013)

Anexo 3: Contrato de *coaching*.

REUNIDOS

De una parte el *coach* D....., actuando en nombre e interés propio.

Y de otra parte el *coachee* D..... actuando en nombre e interés propio.

Se reconocen ambas partes con capacidad suficiente para acordar la realización de un proyecto de iniciación al *coaching* en las siguientes condiciones o términos:

CONDICIONES

El *coaching* consiste en un proceso de desarrollo entre dos personas, de una parte *coach* o entrenador, de otra *coachee* o alumno/a y de otra el cliente o persona física o jurídica que realiza el encargo del servicio al *coach*, consistente en brindar una asistencia dentro de un proceso interactivo entre *coach* (entrenador) y *coachee* (alumno/a), al objeto de identificar y potenciar áreas de mejora de competencias profesionales y personales, por medio de un plan de acción personalizado e individual que se diseñará entre ambas partes.

1. El *coach* se compromete a ser respetuoso con el *coachee* o alumno/a, proteger la dignidad, confidencialidad y su personalidad. Por otra parte, el alumno/a se compromete a participar activamente y honestamente en las sesiones. Todo lo tratado entre el entrenador (*coach*) y alumno/a (*coachee*), en las sesiones individuales será de carácter confidencial entre ambas partes.

2. Las sesiones de *coaching* son sesiones de desarrollo profesional y personal, en ningún caso serán una evaluación del desempeño ni sesiones de psicoanálisis del alumno/a (*coachee*), sino una herramienta de desarrollo y/o potenciación de sus competencias profesionales.

3. El *coachee* o alumno/a se compromete a asistir y realizar cada una de las sesiones acordadas según las indicaciones del *coach* y realizar un esfuerzo sistematizado para mejorar sus competencias en el desarrollo de su actividad profesional y personal.

4. El *coach* o entrenador se compromete a que ningún superior jerárquico de la empresa interfiera en el proceso o desvirtúe el mismo.

5. Cualquier conflicto de intereses se resolverá teniendo en cuenta el interés del alumno/a. Cuando se detecte un problema, tanto el *coach* como el *coachee* o alumno/a están obligados a comentarlo y tratar de resolverlo.

6. Cuando las condiciones internas o externas hacen ver que un caso o proceso de *coaching* es inabordable, el *coach* tiene el deber y compromiso de realizar esta observación al cliente, en este caso _____

7. Por último, destacar que el *coach* es un facilitador y que el aprendizaje o mejora de competencias corresponden al alumno/a y por tanto, el *coach* no es el responsable del cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

Firma

Firma

Entrenador/*Coach*.....

Pupilo/*Coachee*.....

FECHA

Fuente: Villa y Caperán (2010)

Anexo 4: Coaches afiliados

<i>Coaches afiliados por asociación</i>	Miembros
ICF	548
AECOP	281
ASESCO	148
AEPCO	52
AIDCP	33
ARACOACH	24
Asociación Castilla y León	15
ICC	111
APROCORM	12

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, I. y De Uña, J. (2009). *Coaching: la adaptación de un clásico. Capital Humano*, 229, 82-89.
- Aranda, I. (2012). La formación del *coach*: La defensa de una práctica profesional acreditada. *Capital Humano*, 262, 60-64.
- Barriuso, R.M. (2012). Establecer la relación de *Coaching*. *Cuadernos de Coaching*, 8, 21.
- Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M. y Sainz, J. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cacho, P. N., Grande, Félix A. y Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34, 14-35.
- Carril, J. (2012). *Shadow coaching* para directivos y equipos. *Capital Humano*, 270, 82-86.
- Cubeiro, J. C. (2004). Cómo maximizar la rentabilidad del *coaching*. *Capital Humano*, 183, 14-16.
- García, F. (2009). La competitividad empieza y termina con el recurso humano. *Capital Humano*, 237, 28-30.
- González, R. (2010) *Coaching* apreciativo. Vía para desarrollar el liderazgo resiliente. *Capital Humano*, 242, 40-42.
- International Coach Federation* (2008). *Código Deontológico ICF*. Consultado el 26 de mayo de 2013 en <http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>
- Mántel, P. (2004). Historia del *coaching*. *Capital Humano*, 182, 14-16.
- Marín, M. A. (2007). *Coaching* de equipos: qué significa. *Capital Humano*, 215, 82-85.

N-Acción. *Evaluación de competencias: informe individual de resultados*. Consultado el 29 de mayo de 2013 en <http://www.n-accion.es/docs/pdf/informe-modelo-anonimo-270-telefonica-feedback.pdf>

Passmore, J. (2011). Cómo construir una cultura de *coaching* en su organización. *Cuadernos de Coaching*, 6, 8-10.

Paul, R. y Elder, L. (1997). *Enseñanza socrática (Socratic Teaching)*. Fundación para el Pensamiento Crítico. Consultado el 24 de mayo de 2013 en <http://www.eduteka.org/pdfdir/PreguntasSocraticas.pdf>

Peñalver, A. (2009). *Coaching* empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales? *Capital Humano*, 233, 32-36.

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

Villa, J. P. y Caperán, J. A. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica.