



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo laboral y profesional a través del *coaching*

Autor/es

Belén Oliván Oliván

María Sagasta Labernia

Director/es

Yolanda López del Hoyo

Facultad de Ciencias Sociales y Del Trabajo

2016

Índice

Justificación del trabajo	¡Error! Marcador no definido.
Introducción.....	7
Conceptos del proceso de <i>Coaching</i>	9
Tipos de modelos en el proceso de <i>coaching</i>	11
Metodología de los Procesos de <i>Coaching</i>	14
Fases en el proceso de <i>coaching</i>	16
Diagnóstico Inicial.....	16
• Identificación de necesidades	16
• Identificación de la situación actual.	17
• Identificación del Plan de acción. Puesta de servicios.	17
Diseño del proceso	18
• Selección de objetivos y metas	18
• Examen de la situación actual	20
• Generación y selección de opciones y recursos.....	21
• Planificación, Plan de acción.....	22
• Desarrollo de sesiones	22
Puesta en marcha	22
Contratos aplicados al proceso de <i>coaching</i>	23
Seguimiento y evaluación.....	28
Herramientas aplicadas en el proceso de <i>coaching</i>	31
Desarrollo y planificación de un programa de <i>coaching</i> a una empresa real	33
1. Introducción.....	33
2. Descripción de la empresa plan	34
3. Análisis de recursos disponibles.....	34
4. Desarrollo y planificación del proceso.....	35
Primera sesión	35
Segunda sesión.	38
Tercera sesión.....	40
Cuarta sesión	42
Quinta sesión	45
Sexta sesión	47
Conclusión.....	48
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS.....	53
-------------	----

*“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver
las suyas propias”*
(Goethe)

Justificación del trabajo

Las tecnologías evolucionan cada día más rápido, la comunicación se realiza a través de un simple “clic”. Si por algún motivo la tecnología falla en un determinado momento, muchas personas se sienten perdidas y se ven incapaces de resolver creativamente los fallos ocasionados.

La revolución de las tecnologías de la información y comunicación ha supuesto un gran avance para facilitar el desarrollo de tareas, pero por otro lado, estas tecnologías, ¿nos liberan o nos esclavizan?

Surge la necesidad de encontrar a una persona externa con la que se pueda desarrollar un dialogo interior, que nos motive, nos inspire y nos ayude a crecer no sólo profesionalmente sino también personalmente, ayudando a encontrar las respuestas que se necesitan.

Desde hace unos años en España, se ha incrementado el desarrollo del *coaching* en las empresas debido a hechos significativos que han propiciado su desarrollo. Se trata de la necesidad de las empresas en potenciar aspectos como el liderazgo de los directivos, la importancia de una buena gestión de talento para obtener resultados, desarrollo del potencial de los empleados, entre otros, según Ordóñez (2004)

Con nuestro trabajo sobre *coaching*, pretendemos explicar qué es esta tendencia global, cuantos tipos existen, su metodología, quienes la reciben y quiénes son los sujetos que pueden hacer uso de ella y quienes no, puesto que no todos están capacitados para ser un buen *coach*, aunque cualquiera pueda serlo.

El *coaching* se ha visto afectado en ciertas ocasiones por verse mal representado, al ser puesto en práctica por individuos incapaces de hacer realidad sus propuestas, lo que muchos llamarían falsos psicólogos, según Whitmore (2003).

El propósito de esta metodología es mejorar y desarrollar las capacidades del individuo o individuos que lo reciben, en su ámbito personal o laboral y en las relaciones e interacciones con los demás, de manera que puedan llegar a ser más felices, más consecutivos y capaces de alcanzar sus objetivos o metas finales de forma equilibrada.

El *coaching* es un modo de ayudar a que el sujeto encuentre un camino hacia delante, que resulte provechoso para su trabajo y su función en sociedad, desarrollando sus capacidades y habilidades, transformándolos en beneficios para la entidad en la que trabajan. Sigue que, la persona toma

conciencia de los hechos, no a través del *coach* sino de sí misma, con el fin de mejorar su desempeño, averiguando la mejor forma de conseguirlo.

Pese a tener muchos elementos en común con procesos similares de intervención, como la terapia o el asesoramiento profesional, no es lo mismo, puesto que presenta diferencias evidentes. El Diccionario de la Real Lengua Española, define el término asesorar como dar o tomar consejo de otra persona mientras que, por otro lado, define terapia como tratamiento ante cualquier enfermedad o disfunción destinada a solucionar problemas psicológicos. Y finalmente define *coaching* como proceso activo en el que el *coach*, el entrenador, asiste a su *coachee*, quien percibe el *coaching*, para conseguir lo mejor de sí mismo.

Introducción

Como comienzo, debemos realizar un estudio sobre la evolución del concepto *coaching*, ya que es un proceso muy antiguo, aplicado por diferentes “personajes”, los cuales se apoyaron en un conjunto de influencias relevantes en nuestra historia, las cuales desarrollaremos más adelante, del que no se sabe a ciencia cierta, el verdadero nacimiento.

Desde un inicio, se utilizaban sus fines en el ámbito deportivo y con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces, la práctica del *coaching* se ha extrapolado a los campos de la actividad humana, y actualmente, se utiliza en los círculos empresariales. Pero, el *coaching* como metodología no es producto de una determinada teoría ni resultado de una experiencia práctica (como puede creerse del ámbito deportivo o el *management*), sino que tiene antecedentes diversos y se encuentra fundamentado en conocimientos basados en teorías psicológicas, filosóficas, entre otras, según Whitmore (2003).

Como anteriormente hemos mencionado, son varios los individuos que a lo largo de la historia han desarrollado métodos similares al *coaching* que se llevan a la práctica hoy en día. Una pregunta que nos planteamos, es si al reconocer la idea de *coaching* en un pasado, consideramos ésta fundadora de la profesión, nuestra respuesta es sí, ya que todos los filósofos y pensadores de nuestra historia han reflejado en escritos sus conocimientos en esta materia, que permiten hoy en día, desarrollar la metodología del *coaching*. Algunos de ellos son Platón y la mayéutica, Sócrates y Aristóteles.

Platón, según Alcaide (2003) aconsejaba en sus escritos el asesoramiento personalizado, basado en la conservación y el diálogo como medio eficaz para alcanzar la perfección como persona. Desde la perspectiva platónica, el desarrollo del *coachee* tiene lugar a través del diálogo constructivo, es decir, un diálogo que no busca el simple traspaso de conocimientos sino que ayuda al *coachee* a encontrarlo por sí mismo. Su semejanza con el *coaching* es que este no busca aportar conocimiento, sino que activa el que reside en cada persona, así la misión del *coach* es hacer ver al *coachee* las cosas importantes e indicarles los mecanismos. Su método de mayéutica, se utilizaba con la función de hacer ver a los discípulos que no saben todo, e invitarles a iniciar la búsqueda de cómo alcanzar la sabiduría. Un proceso similar ocurre con el *coaching*, donde por medio del diálogo se ofrece la ayuda necesaria para llegar al desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, Sócrates, ya aplicaba el *coaching*, educando a sus discípulos formulándoles preguntas y dejando que encontrasen la respuesta por sí mismos.

El *coach* tiene la misión de facilitar al *coachee* alcanzar la meta que se ha propuesto, facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser. Aristóteles, afirmaba “*una cosa es lo que somos y otra, lo que podemos llegar a ser*”. Para que se realice esa transformación, es necesario definir, por un lado qué hábitos son los que hay que adquirir y, por otro lado, cuáles son los medios para alcanzarlos.

Uno de los principios básicos del *coaching* es que el *coach* no genera dependencia, si no que trata de desarrollar las técnicas que necesita uno mismo en el futuro, siendo el *coachee* el que logre desarrollar e implicarse esta técnica por sí mismo según Alcaide (2003).

Existe una unanimidad general entre psicólogos en ubicar un punto de partida para el término *coaching*. En la ciudad húngara de *Kocs*, en el siglo XV el término “*coach*” se utilizaba para nombrar un tipo de carrozón que se popularizó al incorporar un nuevo sistema de suspensión más cómodo para los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y Budapest. Así, el término pasó al alemán como “*kutsche*”, al italiano como “*cocchio*”, al inglés como “*coach*” y al español como “*coche*”. (Alcaide 2003).

Cuando el término pasa a Inglaterra, originariamente se utiliza para nombrar el carrozón, pero a partir de 1850 lo encontramos en Estados Unidos, en el ámbito deportivo y con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. También se hacía referencia a este término en las universidades inglesas para designar a la figura del entrenador, diferenciándose entre el *coach* o entrenador de corte académico y, posteriormente, el *coach* deportivo.

Posteriormente el término se emplea también para distinguir programas educativos, y sobre 1980 ya se habla de *coaching* como una profesión con formación y credenciales específicas.

Conceptos del proceso de *Coaching*

Existen una serie de organismos y asociaciones las cuales ofrecen diferentes definiciones para el concepto “coaching”, las cuales redactamos a continuación:

La International Coach Federation (ICF, 2010) define *coaching* como una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados en sus vidas, carreras profesionales y/o negocios. Los clientes profundizan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida a través de este proceso.

Como afirma la International Coaching Community (ICC, 2010), el *coaching* no dice a la gente que hacer, sino que les ayuda a clarificar y controlar su vida. Ayuda a las personas a evaluar los actos que están realizando para conseguir sus metas, sueños, valores e intenciones. El *coaching* ayuda a la persona a superar los bloqueos mentales, les da nuevas opciones y les conduce al cambio, más allá de lo que ellos mismos pensaron que era posible.

Según la Societé Française de Coaching (SFC, 2010) el *coaching* es el acompañamiento de la persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial.

La Asociación Europea Americana de Coaching (ASEAC, 2010) define *coaching* como una oportunidad para experimentar una profunda transformación en la manera en que cada individuo se relaciona consigo mismo. Propone un entrenamiento que permite promover su libertad, con el fin de lograr buenos resultados en la empresa y en los diversos círculos sociales del individuo.

Para finalizar, la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2010) define *coaching* profesional como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente donde una persona está ahora y donde desea estar.

Las características generales de este proceso, según la ASESCO (2010), se basan en que es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (*coach* y *coachee*) o entre una persona y un equipo, es decir, por un lado está el individuo que interfiere voluntariamente en este proceso de autoconocimiento y desarrollo (*coachee*), y por otro lado, el individuo que actuará de guía y de espejo de su pupilo (*coach*).

Se crean una serie de conversaciones planificadas y confidenciales que no se tienen que prolongar más allá de seis meses a un año. Estas conversaciones se centran en las posibilidades futuras, no en

los errores del pasado ni en el rendimiento actual, es decir, se centra en obtener resultados y entonces es cuando termina.

Todo programa de *coaching* ha de cumplir un esquema de trabajo que refleje la coordinación entre el planteamiento de objetivos a lograr, la distribución de las sesiones, el horario y la duración de este. Debe de ser un proceso flexible que permita retornar a cualquiera de las fases con el objetivo de indagar más en ella.

Según Villa y Caperán (2010), un elemento fundamental de esta herramienta es el diálogo del *coach* a lo largo de todo el programa. Para ello, el *coach* ha de tener una amplia experiencia en el campo de habilidades directivas, de manera que sus intervenciones sean claves en la toma de conciencia del *coachee* sobre su potencial a desarrollar.

Cuanto más conozca el *coach* a su pupilo o grupo, podrá analizar más profundamente sus puntos débiles, sus aspiraciones, y podrá ayudarlo a progresar más eficazmente siendo objetivo y ajustándose a su realidad.

El *coaching* se sustenta en el principio básico de autonomía del individuo que lo recibe, el *coachee* asume la responsabilidad de las acciones y resultados del proceso, por lo tanto, es un proceso personalizado, adaptado a cada persona o grupo, ajustándose a su realidad presente y a sus metas. Otro elemento fundamental a destacar, sería la creación del vínculo de confidencialidad entre las partes.

Las claves del *coaching*, para realizar y alcanzar las metas reales propuestas por el *coachee*, están relacionadas con elevar la conciencia, la claridad, la concentración, según Whitmore (2003).

Según Ordóñez (2004), la conciencia implica el adquirir nuevos conocimientos a través de la reflexión, la observación e interpretación de lo que el individuo, ve, siente y oye.

En el ambiente laboral la conciencia permite la percepción y la comprensión clara de la información.

Otra clave fundamental es la habilidad, a la cual llegamos a través de la conciencia. La destreza del *coach* se basa en que debe de elevar la conciencia del individuo al menos hasta que el *coachee* sea capaz de desarrollar la habilidad de entrenarse por sí mismo lo cual abrirá la puerta al descubrimiento y a la mejora de sí mismo.

Como tercera clave fundamental hallamos la responsabilidad, la cual es crucial para el desempeño, cuando aceptamos y asumimos dicha responsabilidad en nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta. Sin embargo cuando alguien nos sugiere o nos ordena que aceptemos una responsabilidad, y no la aceptamos completamente, nuestro desempeño no mejora, puesto que decirle a alguien que sea responsable de algo no le hará responsable ya que puede temer el fracaso y sentir culpa si no tiene éxito. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección, en la que si el resultado no sale como uno esperaba, existen otras muchas opciones a escoger.

Finalmente encontramos la mentalidad ganadora, como cuarta clave. La mejor manera de desarrollar y mantener el estado de ánimo del *coachee*, es mantener continuamente la conciencia y responsabilidad a través de la práctica diaria y del proceso de adquisición de habilidades. Se consigue cambiando el método de entrenamiento, modernizándolo y utilizando nuevos métodos según la evolución del mundo laboral (Ordóñez, 2004).

Tipos de modelos en el proceso de *coaching*

Existen diversos modelos llevados a la práctica, que son o pueden ser usados por el *coach*. Estos siempre deben desarrollar tanto conciencia como responsabilidad ante el *coachee*. Algunos de estos modelos son:

El Modelo *GROW* fue creado por Graham Alexander (1980-1990) y conocido por la práctica de John Whitmore. Se trata de un modelo muy estructurado y orientado a resultados, en el cual es básico no alterar el orden, ya que aunque en ocasiones se tienda a identificar la meta después del análisis de la realidad, es importante seguir el modelo desde su inicio, ya que la meta puede quedar modificada por la realidad. Es el modelo más utilizado en los procesos de coaching. (Whitmore, 2003)

El nombre de éste método es el acrónimo de las palabras escritas en inglés: Metas (*G- Goal*), Realidad (*R- Reality*), Opciones (*O- Options*), y para finalizar se plantean preguntas como ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién? (*W- What, When, Whom.*)

Las metas son el objetivo que se desea conseguir con el proceso de Coaching. Se refieren tanto a las metas de la sesión como a las del proceso. Se establecen diferentes tipos de metas como son la meta final la cual no está bajo el control del *coachee* ya que a menudo depende de circunstancias

externas, pero sirven de motivación, también se encuentran las metas de desempeño o intermedias las cuales son previas a la meta final y ya existe un mayor control por parte del *coachee*. Y finalmente las metas de proceso o metas de día a día.

La realidad tiene que ver con la situación actual, presente, con el escenario con el cual nos encontramos en este momento. En esta fase el *coach* realiza preguntas que apuntan a los hechos y tratan de lograr un lenguaje objetivo y descriptivo de la situación, ayudando al *coachee* a lograr un nivel profundo de conocimiento de la realidad actual.

O (*Options*), tiene que ver con las opciones y estrategias que tenemos disponibles y con las posibles decisiones y acciones que podemos llevar a cabo. El *coach* ayuda a encontrar un número suficiente de opciones, al menos cinco y cuando el *coachee* agota todas las posibilidades, el *coach* puede transmitir alguna idea, presentándose como una opción más.

Para finalizar, W (*What, When, Whom*) se crea el plan de acción donde se pregunta al *coachee* por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los posibles obstáculos y apoyos...

Utiliza habilidades de conversar, preguntar y observar. Es útil para cambiar acciones específicas, basándose en la conciencia y la responsabilidad del *coachee*.

Se trata de un modelo muy orientado al entorno empresarial, práctico y lógico que ayuda a determinar qué es lo que queremos, cual es la situación actual o punto de partida, que opciones tenemos y de quién depende que lo hagamos o no, y cuando hacerlo según Gil (2012). Representado en la Figura 1.



Figura 1: Modelo Grow.

Fuente: Rua (2014).

El Modelo *OUTCOMES*. Se trata de un método que inicialmente surge de la aplicación del modelo *GROW* a los directivos, aunque requiere más tiempo que este. Es más estructurado y facilita la mejor compresión del *coachee*. Las fases son: Objetivos, entender las razones, realizar un balance de situación, determinar la diferencia de dónde se está ahora y dónde se quiere estar, motivar las acciones, entusiasmo y apoyo (Ortíz, 2010).

Modelo *ACHIEVE*. Se trata de un modelo desarrollado por Sabine Demblowski y Fiona Eldridge. Se describe bajo el acrónimo *A.C.H.I.E.V.E* (lograr) y que también deriva del modelo *GROW* pero incrementando el número de pasos y por tanto, el tiempo de trabajo. Estas siglas provienen de: A (*Asses the current situation*), evaluar la situación actual; C (*Creative Brainstorming*) obtener mediante lluvia de ideas; H (*Hone Goals*) establecer metas; I (*Initiate Options*) búsqueda de opciones o alternativas para alcanzar las metas; E (*Evaluate Options*) evaluación de las opciones; V (*Valid action Plan design*) diseño un plan de acción válido; E (*Encourage Momentum*) mantener la motivación (M Ortíz, 2010).

En este modelo se presta una atención especial a las habilidades que debe presentar el *coach* (se basan en las habilidades que los autores detectaron al analizar prácticas exitosas de *coaching*) y que deben ser aplicadas en todas las fases del proceso, como por ejemplo habilidades para crear un clima de confianza (desarrollo de *rapport*), habilidades de escucha activa, habilidades para preguntar (preguntas abiertas y creativas), habilidades para ofrecer *feedback* y habilidades para intuir (adquirir conocimiento directo, sin uso del pensamiento racional o inferencial).

Modelo *IESEC*. Deriva del modelo de *Grow*. Fue desarrollado por José Manuel Benavent y M^a José Arlandis entorno a cinco fases metodológicas:

Primera fase, define el objetivo. Para la construcción del objetivo, el *coach* debe asegurar que éste sea atractivo al *coachee*, que esté estructurado en plazos razonables. La segunda fase, se trata de estudiar la situación actual del *coachee*. La tercera fase, anticipa y elimina obstáculos. La cuarta fase identifica los recursos, mientras que en la quinta se actúa (Rodríguez 2010).

Modelo *ABC*. Se trata de un modelo creado por Mike Leibling y Robin Prior, fundamentado en la necesidad de lograr resultados en plazos cortos para lo cual, no es necesario que el *coach* comprenda todos los detalles. Los autores establecen inicialmente 30 minutos para seguir todo el proceso, de una manera estructurada pero a la vez flexible, que establecen entorno a los siguientes tres pasos generales (seguir estos pasos permitirá al *coachee* encontrar lo que desea, aunque en un principio no tenga claro a dónde quiere llegar). A su vez, se dividen en diferentes preguntas

esenciales (aparte de estas preguntas el *coach* puede añadir nuevas cuestiones y, del mismo modo, tampoco es necesario seguir un orden predeterminado, sino plantearlas conforme se desarrolle la conversación).

Este modelo, según Rodríguez (2010), se divide en pasos. El Paso A, se trata de que el *coach* comprenda la situación realizando cuestiones como si estaba pensando en esa situación, o qué papel estaba desempeñando. El Paso B se centra en hacer comprender al *coachee* que podría haber sido mejor, realizando cuestiones preguntando que qué es lo mejor que podría estar pensando, para lograr lo que desea en esa situación. Estos dos pasos, nos llevan al tercero, paso C, en el que el *coach* debe de hacerle comprender al *coachee* que no era imposible el haber sido mejor.

Como método se trata de usar un proceso que implica conversación y sugerencias. Según este modelo el *coach* no requiere ser experto en la materia. Simplemente necesita saber que preguntas ha de plantear, qué hacer con las respuestas, y lo compresivo que debe ser. Para aplicar la metodología ABC es necesario que el *coachee* haya vivido una situación que quiera modificar, por tanto la persona debe estar interesada y motivada en realizar el cambio.

Metodología de los Procesos de *Coaching*.

La metodología que se utiliza en los procesos de *coaching* se puede establecer mediante las fases que guían y estructuran el proceso y las herramientas que se ponen en práctica en cada una de estas fases.

Según establece la ICF (2010), un proceso de *coaching* se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado, *objetivo conseguido, coaching finalizado*. Un cliente o *coachee* puede encargar al *coach* tantos procesos de *coaching* como se consideren necesarios con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Se establecen las siguientes fases para el proceso de *coaching* de acuerdo con la ICF (2010)

La generación de contexto, se considera la primera fase y en ella se explican por parte del *coach* los marcos generales del proceso, y por parte del *coachee* sus objetivos y expectativas. En esta parte son importantes la toma de contacto, la creación de una relación de confianza mutua y el primer acuerdo sobre los objetivos

Observación e Indagación. Es necesario obtener información sobre la situación actual e individual del *coachee* con el objetivo de entenderla, detectar hechos, creencias y clarificar expectativas.

El feedback-retroalimentación se realiza en la fase tres de proceso, el cual se subdivide en dos fases: resumir y entender la situación actual del *coachee* contrastándola con nuestro entender y ofrecer feedback al *coachee* para incrementar su nivel de conciencia sobre la situación y así valorar nuevas posibilidades. Esta fase redefine los objetivos del proceso de *coaching*.

Planes de acción: Se realiza la evaluación de progresos y el diseño y también la puesta en marcha de distintas alternativas con el fin de lograr los objetivos marcados.

Final formal del proceso de coaching mediante el **feedback de seguimiento**. Se llevará a cabo una valoración sobre lo que funcionó correctamente, sobre las mejoras recomendadas y el nivel de satisfacción general con el proceso de *coaching*.

En los procesos de *coaching* existen diferentes fases que, aunque responden de forma genérica a unas mismas etapas sufren variaciones atendiendo a las diferentes escuelas y orientaciones, así como al contexto individual, de equipos u organizativos (Menéndez, 2011). Algunos de los procesos de *coaching* que podemos encontrar son:

Proceso de coaching personal. En dicho proceso, según Vilallonga (2005), es donde las dos primeras fases de los procesos están orientadas a incrementar el nivel de conciencia, tanto personales como de la propia situación, siendo el objetivo de los pasos posteriores la implicación de la persona receptora del *coaching* en la generación de alternativas y en la creación de un plan.

Proceso de coaching en la empresa. La finalidad de este proceso es lograr nuevos estilos de liderazgo y cambios en la cultura organizativa y la mejora del desempeño profesional, según Payeras (2004) distinguiendo diferentes etapas dentro de este proceso:

La *primera etapa* del proceso se centra en el diagnóstico y en un profundo estudio y una observación exhaustiva de la situación actual de la empresa. Es necesaria la elaboración de un contrato de expectativas entre *coach* y *coachee*, estableciendo compromisos y reglas.

En su *segunda etapa*, adoptan importancia la clarificación de objetivos, las metas a alcanzar por el *coachee*, sin olvidar los contenidos y las actividades a desarrollar en las sesiones del *coaching*. Análisis y observación de fortalezas y áreas de mejora de competencias.

El diseño de un plan de trabajo con la adecuada planificación de las acciones a emprender en la empresa forman la *tercera etapa* del proceso de *coaching*.

La *cuarta etapa* comprende el análisis del logro de resultados. Una evaluación continua del proceso de acuerdo con su evolución y contenido.

La consolidación de resultados y la medición de éstos, acciones correctivas o crecimiento profesional se desarrollaran en la *quinta etapa* del proceso.

En la *sexta etapa* se llevará a cabo la conclusión de la relación personal y finalmente, el proceso concluirá con la supervisión de los equipos de *coaching* (Salazar, 2000).

Fases en el proceso de *coaching*

El *coaching* profesional debe responder a un proceso planificado, estructurado en el que se vayan sucediendo diferentes etapas las cuales son: Diagnóstico inicial, diseño del proceso, puesta en marcha del proceso, seguimiento y evaluación.

Diagnóstico Inicial

El diagnóstico inicial es la primera fase del proceso de *coaching*, el cual contiene la identificación de necesidades, de la situación actual y del Plan acción del proceso. Lo más importante de esta fase consiste en identificar las necesidades de nuestro cliente como pueden ser el desarrollo de competencias o el bajo rendimiento, antes de diseñar el proyecto (Menéndez, 2011).

✚ Identificación de necesidades.

Partiendo del hecho de que los procesos de *coaching* no son necesarios sino deseados ya que, por ejemplo y a diferencia de otras intervenciones psicosociales, no se basan en un modelo médico, sino que se basan en un modelo de desarrollo y de crecimiento personal y el análisis de “*necesidades*” supone escuchar, preguntar, y analizar,... para conocer por qué el cliente utiliza o cree necesario los procesos de *coaching* y de otros servicios.

En esta primera etapa se puede recopilar una cantidad importante de información, pero hay que valorarla como un primer acercamiento ya que se puede correr el riesgo de realizar juicios prematuros o concluir erróneamente. Según Villa y Caperán (2010) siempre es necesario confirmar las impresiones para definir qué se espera conseguir con el *coaching* y en qué ámbito.

Identificación de la situación actual.

Por otro lado también es necesario conocer cuál es la situación actual, como es el punto de partida desde el cual se pretenden alcanzar los resultados.

El análisis de la realidad, supuestamente nos permite establecer las metas aunque en esta fase de diagnóstico se trata de un primer acercamiento, a través del uso de herramientas, según Menéndez (2011), como son la observación, entrevistas, investigación documental del perfil del equipo, entre otros.

La identificación de la situación actual permite al *coach* establecer las brechas entre las condiciones actuales y la investigación de futuro y concretar las áreas de mejora sobre las cuales enfocar el trabajo a realizar.

En este paso del diagnóstico no tiene por qué existir consenso entre ambas partes ya que se trata de una primera aproximación para concretar aspectos formales relacionados con el diseño del proceso.

Identificación del Plan de acción. Puesta de servicios.

Una vez identificadas las necesidades y la situación del individuo o de la organización, el siguiente paso es presentar una propuesta de servicios o identificar un plan de acción para el *coachee*.

Se trata, como todos los pasos de la fase de diagnóstico, de una aproximación al plan de acción donde se identificarán, de una manera genérica, las características de los procesos, cuáles son sus limitaciones y cuáles son sus propósitos.

Por ejemplo, según Menéndez (2011), en un proceso de *coach* empresarial se identificara la necesidad de un alineamiento de los equipos al proceso del *coaching*.

En la práctica profesional del *coaching* es fundamental que el *coach* fije con el *coachee* la naturaleza, las limitaciones y las obligaciones de la intervención antes de comprometerse con ello. Suele venir reflejada en una propuesta de servicio que conviene que sea realizada lo antes posible después de la reunión inicial (Sugars 2007).

Diseño del proceso

Teniendo a nuestra disposición la información sobre los problemas o necesidades, viene la fase de diseño del proyecto de *coaching*. Esta fase se centra en elaborar, planificar los procesos, secuencias, hitos e indicadores.

La propuesta debería de ser breve e incluir determinada información: como por ejemplo, según Villa y Caperán (2010), una breve descripción de las circunstancias que justifican la propuesta.

También una breve descripción de las necesidades identificadas, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas por el *coach* como las necesidades subjetivas aportadas por el cliente.

Igualmente es necesario un esbozo del programa de *coaching* el cual debe contener: número de sesiones a realizar. Por ejemplo para la evaluación de necesidades, para establecimiento de objetivos, para planificación de acciones, para revisión...

Como anteriormente hemos mencionado, se debe identificar al *coach* o equipo de *coach* responsable de la intervención, informando también del establecimiento de los costes del programa de *coaching* y establecimiento de la fecha de inicio y del periodo de duración de los servicios.

Finalmente una vez aceptada la propuesta se comienza con el diseño del proceso.

✚ Selección de objetivos y metas

Todo proceso de *coaching* debe establecer unas metas u objetivos tanto para corto como para largo plazo, así por ejemplo, toda sesión programada de *coaching* debe comenzar con la determinación de los objetivos que se pretenden en la propia sesión (Ordóñez, 2004).

A un nivel genérico se diferencian entre objetivos finales y objetivos de desarrollo o de desempeño. En el *coaching* se deben de establecer objetivos de ambos tipos y, y siempre que sea posible, un objetivo final deberá de ir respaldado por una o varias metas de desempeño.

Los **objetivos y metas finales** no están totalmente bajo el control de la persona que las plantea, ya que dependen de factores externos a uno mismo o de personas relacionadas. Todo objetivo o meta final se apoya en uno o varios objetivos de desarrollo.

Por otro lado los **objetivos de desempeño o desarrollo** funcionan como medio para estimar los progresos y no responden totalmente a factores externos ya que se establecen al identificar el nivel de desempeño que será adecuado para llegar al objetivo final Villa y Caperán (2010).

Según Withmore (2003), los objetivos y metas en el *coaching* deben de presentar una serie de características. Estas características han sido formuladas en un orden que permiten reglas nemotécnicas (mayormente basadas en palabras inglesas) y así:

Los objetivos o metas deben de ser inteligentes, lo que es definido con estas siglas, **SMART**: Específicas (Specific), Medibles (Measurable), Concertadas (Agreed), Realistas (Realistic), Planificadas por etapas (Time phased).

Los objetivos o metas además deben de ser puros, **PURE**: Enunciadas de forma positiva (Positively stated), Comprendidas (Understood), Pertinentes (Relevant), Éticas (Ethical).

También deben de ser claros, **CLEAR**: Desafiantes (Challenging), Legales (Legal), Respetuosas al contexto (Environment), Apropiadas (Appropriate), Registrables (Recorder).

Los objetivos deben de tener ritmo, **RITMO**:

- Realista: alcanzable, que permitan oportunidades de éxito
- Inspirador: estimulantes, que se consideren retos de crecimiento
- Temporalizado: que especifiquen un plazo límite para su consecución
- Medible: que incluya el criterio para determinar si se ha alcanzado
- Oportunidad: definido en términos positivos
-

Sin embargo las características más importantes de los objetivos o metas de los procesos o sesiones de *coaching* son las desarrolladas a continuación, según Ordóñez (2004).

Es importante que los objetivos sean específicos, ya que, si se trata de objetivos o metas vagas o globales es más difícil planificar acciones dirigidas a su cumplimiento. No tener claro que queremos o qué vamos a hacer nos dificulta trazar un plan de acción, por ello es necesario plantearse objetivos de desarrollo o desempeño partiendo de las metas finales.

Los objetivos que planteemos deben ser realistas, ya que establecer metas u objetivos no realistas puede provocar frustración ya que no hay esperanza de conseguirlos.

Han de ser desafiantes para que exista motivación al logro pero dentro de unos niveles de realismo.

También deberán estar formulados de modo positivo puesto que siempre es más fácil y motivante crear nuevas conductas o procedimientos que eliminar conductas arraigadas. Si se formulan en

negativo, las orientaciones no marcan caminos de acción, ya que no se llega a descubrir realmente lo que se quiere, solo lo que no se quiere. El proceso de coaching debe descubrir realmente qué es lo que se quiere para poder ajustar acciones dirigidas a esa finalidad de una forma certera.

Para estar seguros de su logro es necesario que los objetivos puedan ser medidos. Si se elabora el criterio de medida todos los objetivos pueden ser medidos, por ejemplo “quiero hacer más deporte” no sería un objetivo mensurable, sin embargo “quiero hacer dos horas semanales de deporte” sí que lo sería.

Los objetivos o metas también deben ser apropiados, deben tener importancia para quien los establece y por tanto deben estar basados en las necesidades de coachee.

Examen de la situación actual

Una de las fases básicas de los procesos de *coaching* es el análisis situacional el cual nos permite obtener información para determinar la situación actual en todos los aspectos, así como identificar las fortalezas y oportunidades de cambio y mejora y también aquellas debilidades y amenazas existentes para el logro de los objetivos propuestos. La metodología básica para examinar la situación actual en el proceso es el diálogo, comunicación y la observación según Menéndez (2011).

El *coach* genera conversaciones con el *coachee* para que este analice y reflexione sobre los temas que se haya decidido abordar en la sesión. La objetividad es uno de los criterios a tener en cuenta durante todos los procesos de *coaching*, pero en el examen situacional y en las conversaciones que se generan, de una manera especial.

El *coach* debe buscar hechos objetivos que documenten el compromiso exigido al *coachee* y generen un ambiente de confianza suficiente que no implique juicios así, las preguntas sobre la realidad deben ser descriptivas y no evaluativas.

En el análisis situacional en el proceso de *coaching* no es necesario que el *coach* llegue a conocer y entender toda la situación ya que lo básico es que el *coachee* la llegue a analizar desde un punto de vista objetivo que le permita concienciación sobre su situación. El objetivo del *coach* en esta fase es

incrementar el nivel de conciencia del *coachee* ya que sólo se puede controlar aquello sobre lo que existe conciencia, la conciencia da poder de actuación (Menéndez, 2011).

El método eficaz para realizar el análisis situacional en *coaching*, mayoritariamente en el ámbito empresarial aunque también para procesos personales de cambio, es el análisis DAFO, denominado así por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza. Consiste en el análisis guiado por el *coach* tanto del entorno o situaciones externas al *coachee* donde se encuentran las oportunidades (aspectos positivos externos) y las amenazas (aspectos negativos) , como un análisis del *coachee* y su actuación, determinándose fortalezas y debilidades (aspectos positivos y negativos respectivamente) (Villa y Caperán 2010).

Este análisis nos permitirá separar lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo positivo de lo negativo propiciando la información necesaria para el paso siguiente de selección de opciones y recursos.

Generación y selección de opciones y recursos

El objetivo básico del *coach* es ayudar a encontrar opciones, estrategias y alternativas que permitan ir estableciendo el plan de acción en esta fase del proceso.

A lo largo de las interacciones que se lleven a cabo entre *coach* y *coachee* es necesario indagar tanto sobre las opciones como sobre los impedimentos existentes para lograr los objetivos previstos.

Según Fernández-Salinero (1999), es habitual que en las sesiones de *coaching* se le pida al *coachee* que por escrito se cree una lista con las posibles alternativas de actuación y, lo importante es la cantidad de opciones que surjan, más que la calidad o posibilidad de las mismas ya que uno de los errores habituales que impiden la generación de posibilidades son los bloqueos producidos por tratar de encontrar la respuesta correcta.

Una vez formulada las posibles opciones el *coachee* las debe valorar para encontrar aquellas que mejor se adapten a las circunstancias personales y recursos disponibles. En este proceso de elección, que será guiado por el *coach* y, si no se llega a encontrar opciones adecuadas por parte del *coachee*, el papel que asumirá el *coach* será el de aportar sus opciones que serán valoradas de igual manera

que si hubiesen sido aportadas por el *coachee*. Las opciones del *coach* y el *coachee*, se encuentran al mismo nivel y la selección de las opciones será un proceso guiado con protagonismo total del *coachee* (Menéndez, 2011).

Planificación, Plan de acción.

El objetivo de esta fase es construir un plan de acción. La metodología, al igual que en otras fases, consistirá en la formulación de preguntas que permitan decidir e implicar al *coachee* en un determinado plan de acción.

El plan de acción se deberá delimitar en base a preguntas guiadas, como por ejemplo: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Cómo se verificará si esta acción nos conduce a nuestro objetivo? ¿Qué obstáculos podríamos encontrar? ¿Qué apoyo necesitamos?...

El plan de acción será resumido en un documento formal, un acuerdo en base a términos claros y precisos, generalmente se requiere que sea por escrito, y será consensuado por *coach* y *coachee* y en el aparecerán las metas de desempeño, las obligaciones mutuas, el calendario (la duración y lugar de las sesiones), el seguimiento de las mismas, los indicadores de éxito y las estrategias a seguir. (Vilallonga y Fernández, 2005).

Desarrollo de sesiones

El desarrollo de las sesiones de *coaching* adopta diversas fórmulas que dependen del cambio concreto que se busque, por ejemplo, si se trata de objetivos personales o grupales, si se tienen definidos los objetivos o no, la experiencia de los participantes, si se realiza *coaching* presencial o virtual... por lo que es difícil e inadecuado intentar una estandarización de las sesiones de *coaching* (Ordóñez, 2004).

Puesta en marcha

Según (Menéndez, 2011), en esta fase implementamos lo ya diseñado en la fase 2 y se pone en marcha el proyecto.

Se firma el contrato de *coaching*, ya que es necesario la firma de un contrato de confidencialidad y compromiso entre las partes, *coach* y *coachee*, para así, garantizar al *coachee* la confidencialidad

de las sesiones que tendrán lugar en el proceso, garantizar como se resolverán las incidencias y de qué y de quien depende realmente el logro de los objetivos que se plantean

Contratos aplicados al proceso de *coaching*

El *coach* debe comprometerse y poseer responsabilidad durante el proceso de *coaching* y así en la práctica profesional el contrato crea un primer acuerdo explícito y contractual.

El contrato de prestación sirve tanto para posicionar a los participantes y definir los límites generales de la profesión de *coach*, incluyendo los aspectos deontológicos de la relación.

El concepto de contrato en *coaching* puede responder tanto a un contrato inicial o de prestación de servicios como a una herramienta utilizada en la relación del *coaching* como puede ser el contrato de sesión entre otros tipos de acuerdos y que por tanto, no se encuentran asociados a una fase del proceso (Menéndez, 2011)

Así, los niveles de contrato en los procesos de *coaching* son varios, algunos como documento explícito y otros como herramienta de proceso, explicados a continuación:

El contrato de proceso, se refiere al contrato formal, siempre por escrito, donde se establece la relación entre *coach* y *coachee*. Este nivel de contrato es fundamental en la práctica del *coaching* ya que ayuda a definir el contexto profesional del *coach*, el objetivo general del cliente y el marco relacional y profesional que los une.

Según Villa y Caperán (2010), existen diferentes formatos de contrato de *coaching* y cada *coach* tiene su preferido sin embargo, todos deben incluir aspectos esenciales como son el tipo o servicio de coaching que se ofrece: de duración corta, larga, presencial, virtual, por teléfono, por equipo, individual...

También deben contener los objetivos conscientes del cliente y las condiciones económicas. Si a lo largo del proceso los objetivos van cambiando, lo que resulta habitual en los procesos del *coaching*, se notificarán en los sucesivos subcontratos que se irán elaborando durante el proceso.

Respecto a las condiciones económicas, no es posible indicar precios ya que estos se relacionan con la posición del *coach* o cliente en el mercado en términos de importancia de rendimiento, de notoriedad, o de experiencia. Habitualmente se formaliza una retribución fija y una retribución

variable que suele ligarse a resultados objetivos y conocidos de antemano que, en la medida de lo posible han de ser medibles.

Las condiciones prácticas del proceso del compromiso asumido del mismo tanto por el *coach* como por el *coachee* también deben ser reflejadas. Se refieren a los plazos, horarios, tipologías, espacios de desarrollo de las sesiones, uso de técnicas concretas o presencias de otros profesionales y la concreción de las condiciones de pago.

Referencias al código deontológico, por ejemplo cláusulas de confidencialidad y aquellas consideraciones que permitan gestionar los posibles problemas o conflictos.

El contrato de sesión.

Según Villa y Caperán (2010) se refiere a aquellos acuerdos que, con un carácter más operativo, se llevan a cabo a lo largo del proceso para procurar un ajuste del contrato formal a las condiciones contextuales o a nuevas necesidades que aparecen a lo largo del proceso.

Son contratos o acuerdos con un marcado carácter funcional, concretos y operativos, que tienen sentido una vez que el proceso de *coaching* se encuentra en su fase más práctica y no es necesario realizarlos por escrito aunque sí que hay que explicitarlos. Suelen realizarse para las diferentes sesiones y funcionan como “orden del día” por ejemplo los objetivos que el *coachee* intenta alcanzar en una sesión concreta.

El acuerdo de sesión se centra en el programa de una sesión y habitualmente en el paso de una sesión hasta la siguiente.

A diferencia del contrato formal este tipo de acuerdo presenta un menor rigor, aunque debe de ser coherente con las condiciones formales, tratándose de acuerdos flexibles que permitan la introducción de variaciones y ayuden a llevar a cabo los planes de acción en *coaching* que deben ser personalizados y consensuados (Según Villa y Caperán, 2010)

Como herramienta de *coaching*, el contrato de sesión, permite al *coachee* reflexionar y elegir sobre diferentes opciones y establece prioridades que, una vez acordadas, asumen el mismo rigor que un contrato formal. Así por ejemplo, según Menéndez (2011), al inicio del proceso el hecho de realizar una lista de las temáticas u objetivos que se quieren tratar permiten la autoevaluación y autoconocimiento de los procesos para priorizar, y permiten aumentar las posibilidades de acción al reflexionar sobre diferentes objetivos.

El contrato de seguimiento.

Se trata de un contrato o acuerdo que realiza el *coachee* y con un marcado de carácter formal tiene por objetivo concretar en medidas operativas las decisiones y reflexiones producidas en las sesiones de *coaching*. Se trata de reflejar el plan de acción o aplicación práctica que se llevará a cabo tras la sesión y antes de la siguiente sesión. De manera general, podemos decir que es este contrato de seguimiento el que diferencia al *coaching* de otra tipología de intervenciones ya que se basa en el compromiso del *coachee* en unas determinadas acciones concretas que han sido planificadas conjuntamente con el *coach* antes de dar por terminada una sesión. En todos los niveles de contratos o acuerdos referidos según Villa y Caperán (2010), hay que prestar atención a los contratos triangulares los cuales condicionan la práctica de *coaching*, sobre todo en la modalidad empresarial.

En un proceso de *coaching* estamos ante una relación triangular, cuando el compromiso de respeto y confidencialidad no solo debe ser entre *coach* y *coachee* sino también con la organización.

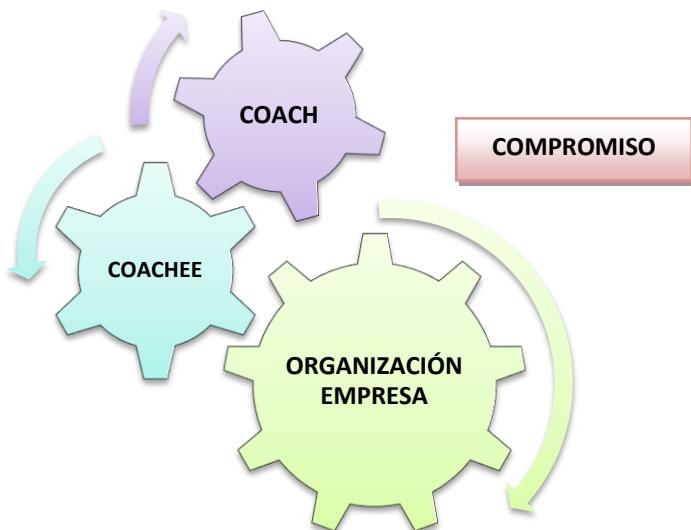


Figura 2. Compromiso triangular.

Fuente: Elaboración propia.

Así, aunque uno de los principios y componentes básicos del *coaching* sea la voluntariedad y motivación tanto en el *coach* como en el *coachee* en las relaciones laborales actuales, los contratos del *coaching* pueden pactar una vinculación entre más agentes que el *coach-coachee*. Se trata de situaciones complejas que en ocasiones modifican las consideraciones teórico-prácticas de la

metodología del *coaching*, por ejemplo en el caso de que la directiva requiera un proceso de *coaching* para mandos que manifiestan su negativa o falta de predisposición al mismo.

Algunas consideraciones a tener en cuenta durante el desarrollo de las sesiones de *coaching*:

La duración y frecuencia de las sesiones se establece de mutuo acuerdo entre el *coach* y el *coachee*. A nivel orientativo hay que tener en cuenta que la duración máxima de una sesión será de 90 minutos, siendo lo habitual sesiones de 60 minutos. Se recomienda que como mínimo haya un periodo de una semana y como máximo un mes entre sesiones. La cantidad de sesiones requeridas dependerá de cada situación, pero al menos se deben visualizar unas 5 sesiones, teniendo en cuenta que no es recomendable ni dejar pasar demasiado tiempo entre una sesión y la siguiente, ni tampoco intervalos demasiado breves. Las sesiones de *coaching* deben ser previamente trabajadas por el *coachee*. Pero cada proceso es distinto (Ordóñez, 2004).

Las técnicas que se consideran más efectivas en las sesiones de *coaching* son ejercicios prácticos junto con una buena conjunción de preguntas potentes. Según el *coach*, lo que, por lo general, necesita transformar con más urgencia el *coachee* para lograr sus objetivos es la perspectiva, seguido de la autoconfianza y la seguridad en sí mismos.

El *coach* puede complementar su trabajo con herramientas de apoyo como pueden ser test, *assessment center*¹, actividades y supuesto

Es fundamental establecer un clima de confianza, empatía y cooperación. Las posturas, movimientos y tonos de voz se asemejan entre *coach* y *coachee* es un factor importante para generar sintonía y establecer una relación fluida.

Más allá de las técnicas de comunicación empática, la escucha activa o el uso adecuado de preguntas, adoptar la misma postura y altura que el *coachee* (sentarse o levantarse, echarse hacia delante o hacia atrás,...), reflejar sutilmente sus gestos o movimientos, son elementos que deben ser tenidos en cuenta en las sesiones de *coaching*. El tono de voz, la entonación, el vocabulario, la postura corporal, la expresión facial... tienen un gran impacto en el *coachee* y si no son adecuadas pueden dificultar el rapport necesario para la sesión e incluso dificultar o invalidar el proceso de *coaching* (Villa y Caperán, 2010).

¹ Assessment center: Es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

También es necesario controlar el *autofeedback* que ocurre durante la sesión de *coaching*, cuando el *coach*, con un objetivo de metaevaluación mantiene una conversación paralela consigo mismo (por ejemplo, se pregunta a sí mismo si lo estará haciendo bien, o qué pregunta ahora...) lo cual provoca que no mantenga una escucha empática que se hace perceptible al *coachee* como falta de atención plena, provocando una ruptura de la confianza mutua.

Es importante una correcta definición del objetivo en la sesión ya que una mala definición de éste dificulta o impide el desarrollo de dicha sesión. Son los objetivos de la misma las que rigen su contenido, metodología, preguntas del *coach*,...

En las sesiones de *coaching*, según Villa y Caperán (2011), el papel protagonista ha de ser asumido por el *coachee* y este debe ser el que lleve el peso de la conversación y el que hable durante la mayoría de la sesión. El *coach* debe permanecer en un segundo plano y, en momentos puntuales, aclarar las cosas que considere necesarias o realizar las preguntas que considere oportunas al *coachee*. Aunque durante las sesiones el *coach* pueda ofrecer alguna sugerencia esto será entendido siempre como una excepción y solo será ofrecida cuando el *coachee* lo solicite, de manera genérica, el *coach* debe abstenerse de dar consejos o de dirigir las elecciones y decisiones de sus *coachees*.

El *coach* debe ser muy cuidadoso con los términos empleados, por ejemplo, en las sesiones de *coaching* debe evitar el término “problemas” que de manera implícita conlleva la idea de víctima y, por tanto, dificulta su afrontación, utilizándose como por ejemplo los términos “oportunidades” o “retos”. En líneas generales, se utilizarán términos positivos y formulados de maneras conducentes a la acción (Villa y Caperán, 2010).

El *coach* revisa con su *coachee* en cada sesión los resultados de las acciones que ha puesto en práctica. Se analiza lo sucedido, los cambios generados y se redefinen técnicas y estrategias ajustándolo a la realidad.

Por lo que respecta a las preguntas en el proceso de *coaching*, hay que tener en cuenta la necesidad de basarse en preguntas tipo *¿para qué?* y evitar las preguntas del tipo *¿por qué?*, ya que el *coaching* es una conversación guiada al futuro y el tipo de preguntas *¿por qué?*, son orientadas al pasado, al motivo que originó esa conducta mientras que cuando se usan preguntas basadas en *¿para qué?* se está orientando al futuro.

Seguimiento y evaluación

La última fase del proceso de *coaching* se relaciona con la fase de seguimiento, acompañamiento y evaluación.

Esta etapa es importante ya que, ante todo, el *coaching* es acción y, aunque es básico reflexionar, analizar y planificar el objetivo básico del *coaching* es *hacer*, por lo que resulta imprescindible un seguimiento encaminado a que el coachee cumpla su plan de acción.

Para concluir el proceso de *coaching* es adecuado llevar a cabo una sesión de cierre en la que el *coachee* solicite *feedback* acerca de lo que creen que funcionó correctamente, de cualquier mejora que recomendarían y del nivel de satisfacción que tienen en general con el proceso de *coaching* que se ha llevado a cabo (Menéndez, 2011).

Una vez que el *coachee* ha realizado con éxito su plan de acción es el momento de dar por concluido el proceso de *coaching*. Con esto queremos decir que el proceso de *coaching* no puede dejarse abierto, debe ser delimitado temporalmente y, aunque existe la posibilidad de que se puedan abrir nuevos procesos de *coaching*, ese proceso de coaching ha de darse por terminado.

El *feedback* o retroalimentación es fundamental en la fase de seguimiento y evaluación, tanto ofrecer como recibir, el cual permite mantener el compromiso del *coachee* con las metas definidas, evaluando el progreso con respecto al objetivo establecido y, permitiendo, cuando sea necesario, un ajuste sobre las metas o plan de acción.

En esta fase se utilizaran diferentes herramientas y recursos para alentar y motivar al *coachee* en su proceso de cambio, siendo el *feedback* o retroalimentación una herramienta imprescindible que permita reforzar los avances y reformular el proceso si es necesario (Ordóñez 2004).

El *coach* tiene que ofrecer y también recibir *feedback* del *coachee*. Es esencial estimular el *feedback* del *coachee* y para ello se pueden utilizar preguntas del tipo “¿Le queda claro lo que acabamos de hablar?” “¿Tiene alguna duda sobre lo acordado?” La posibilidad de utilizar *feedback* disminuye el número de errores y conflictos en cualquier tipo de interacción, pero al hacerlo, el proceso de la comunicación se vuelve más lento y se necesita más tiempo para llevarlo a cabo. Por el contrario, la ausencia de *feedback* hace aumentar el número de conflictos y los sentimientos de incomprensión, aunque se gane tiempo (Villa y Caperán 2010).

A la hora de ofrecer *feedback* se debe dar tanto *feedback* positivo (lo que se hace bien) como *feedback* negativo (lo que se hace mal). El *feedback* positivo actúa fortaleciendo el comportamiento deseado por lo que conviene ofrecerlo de forma intermitente. El *feedback* negativo permite introducir nuevos comportamientos y conviene que sea ofrecido siempre de forma individual y ofreciendo orientación para superarlos.

Para fortalecer el comportamiento también se utilizan los reforzamientos. El más habitual en este tipo de procesos es el reforzamiento social (alabanzas y frases de reconocimiento) por parte del *coach* y los autorrefuerzos como la evaluación positiva que el *coachee* hace de su propia conducta.

Aunque durante el proceso de *coaching* el *feedback* se ofrezca de manera espontánea, también ha de ser programado para realizarse en sesiones formales.

Según Villa y Caperán, (2011) una vez que se ha dado por concluido el proceso de *coaching* es el momento de llevar a cabo una evaluación que permita valorar cuánto de lo trabajado ha sido aplicado de forma efectiva al ámbito laboral o personal y qué repercusiones tiene en la productividad o en la satisfacción del *coachee*. Más allá de impresiones subjetivas es necesario tener una evaluación objetiva del proceso.

La evaluación permite la mejora del desempeño profesional del *coach*. Para ello, es básico el *feedback* que se recibe y ofrece a lo largo de todo el proceso y la autoevaluación que realiza el *coachee* de la práctica del *coaching*.

La Evaluación del coaching desde el modelo de los niveles de Kirkpatrick

El modelo de Kirkpatrick es muy utilizado para la evaluación de las acciones formativas y, actualmente, está siendo utilizado también para las evaluaciones de los procesos de *coaching*. (VV.AA, 2010).

Este modelo está encaminado a evaluar el impacto de una determinada intervención educativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje obtenido, el nivel de conducta logrado y, finalmente, los resultados conseguidos. Este modelo, adaptado a los procesos de *coaching* incluye la evaluación en cinco niveles (se trata del modelo Kirkpatrick & Philips):

1. Reacción- Satisfacción. Se trata de evaluar la satisfacción personal con el proceso de *coaching* mediante escalas de satisfacción o a través de *feedback* mediante preguntas como “*¿Esto es*

relevante para mi/para mi trabajo?” En este nivel, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de *coaching* y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.

Algunos criterios de evaluación en este nivel son: satisfacción de los participantes, calidad del proceso de *coaching*, calidad del material aportado en el proceso de coaching, expectativas de los participantes sobre aplicabilidad... Y por otro lado los recursos de evaluación más utilizados son los cuestionarios los cuales se aplican al final de las sesiones de *coaching* y las entrevistas, aplicados posteriormente al proceso de *coaching*.

2. Aprendizaje. Consiste en evaluar el incremento de habilidades, conocimientos y actitud. “*¿He conseguido los objetivos?*”.

Los recursos de evaluación más utilizados para este segundo nivel son los pre-test, los cuales se aplican al inicio del proceso de *coaching* y los post-test, con el mismo contenido que los anteriores aplicados al final del proceso.

3. Aplicación y Conducta. Comportamiento. Evaluar hasta donde se utiliza en la vida diaria o en el puesto de trabajo las nuevas habilidades, conocimientos y actitud. Se trata de una evaluación de la transferencia del aprendizaje.

Los recursos más usuales de evaluación son instrumentos específicos para medir el desempeño y que permitan determinar y comparar el desempeño de entrada y el de salida. (Menéndez, 2011).

4. Resultados. Se valoran los cambios que se han producido pero en relación a los impactos organizacionales. La evaluación se realiza en términos de indicadores asociados al proceso específico.

5. ROI. Se relaciona con la medición de beneficios económicos.

Return On Investment (ROI, 2010), que son las siglas en inglés y que en castellano significa Retorno de la inversión, es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existe una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener. (Álvarez, 2009).

Herramientas aplicadas en el proceso de *coaching*

Las herramientas y técnicas que se utilizan durante el proceso de *coaching* son otro de los componentes que permiten delimitar la metodología y que pueden ser utilizadas con diferentes finalidades como por ejemplo, evaluar las necesidades o intereses del *coachee* u organización, aumentar la autoconsciencia de la situación, aumentar la gama de opciones, potenciar las habilidades personales o técnicas del *coachee*, evaluar los resultados del proceso,...

Según Cameló y Fernández (2006), las herramientas y técnicas que se pueden utilizar pueden clasificarse, de manera general, en torno a tres tipologías:

Herramientas y técnicas de comunicación

Podemos destacar las palabras, tono de voz, volumen... que pertenecen a la comunicación verbal. Por otra parte la comunicación no verbal se caracteriza por un mayor contacto visual, gestos faciales, movimientos de brazos y manos, postura o distancia corporal.

También se encuentran comprendidas en estas herramientas la escucha activa, técnicas para demostrar empatía, escucha no directiva o la escucha preventiva.

Herramientas interrogativo-exploradoras, herramientas interrogativo-transformativas como son las preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas aclaratorias, preguntas circulares, preguntas reflexivas, preguntas hipotéticas o de replanteo. Técnicas de comunicación para reestructuración: resumen, normalización, generalización, particularización, reformulación, connotación positiva, legitimación,... (Menéndez, 2011).

Herramientas y técnicas cognitivas. Principalmente se utilizan técnicas de reestructuración cognitiva con el objetivo de alterar las creencias del *coachee* sobre su persona y capacidades que pueden interferir con el entrenamiento y puesta en práctica de habilidades o comportamientos concretos, disminuyendo o eliminando reacciones emocionales no deseadas.

Otras técnicas que podemos destacar son las cognitivas, por ejemplo el refuerzo positivo o negativo encubierto, el autocontrol, la autosugestión, o bien lecturas dirigidas.

Herramientas y técnicas complementarias se aplican en función del sector o ámbito del proceso de *coaching*. Se trataría por ejemplo de técnicas de entrenamiento, de relajación, entrenamiento en resolución de problemas...

DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING A UNA EMPRESA REAL

1. Introducción.

Actualmente la opinión de algunas empresas sobre el método de *coaching* no es positiva, sin embargo algunas empresas que tienen problemas deciden, en lugar de afrontarlo, contratar un sistema externo que erradique el problema de raíz, y diagnostique la solución de este.

En base a la teoría expuesta, hemos realizado un proceso de *coaching* simulado aplicado en una empresa real, a la cual por cuestiones de anonimato, denominaremos “Plan”. El proceso, como ya se ha definido anteriormente, constará de las cuatro fases principales, siendo estas: Diagnóstico inicial, Diseño del programa, Puesta en marcha, Evaluación y Seguimiento

La planificación temporal de las mismas será la siguiente:

FASES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEGUIMIENTO
Diagnóstico inicial	10-01-2017					
Diseño del proceso	10-01-2017					
Puesta en marcha		17-01-2017	24-01-2017	31-01-2017		
Evaluación			24-01-2017	31-01-2017	07-02-2017	
Evaluación final					07-02-2017	11-04-2017
Seguimiento						11-04-2017

Tabla 1. Planificación del proceso de coaching

Fuente: Elaboración propia.

Dicho proceso se llevará a cabo en el departamento de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales (RR.HH y PRL) de la empresa Plan. Se aplicará al equipo de trabajo perteneciente a este departamento, el cual consta de cinco empleados.

Consideramos que nuestro proceso les podría ser de utilidad, dada la situación en la que se encuentra este departamento, ya que hemos podido apreciar diferentes carencias profesionales en este equipo de trabajo a la hora de desempeñar sus funciones en los puestos que les competen.

Nuestro objetivo es mejorar la calidad y clima laboral y erradicar toda conducta negativa que interfiera en él.

2. Descripción de la empresa plan.

La empresa en la que llevaremos a cabo el proceso de *coaching* se dedica a la gestión inmobiliaria patrimonial, con diversas divisiones encargadas de explotar inmuebles de muy alta cualificación por su concepto, construcción y ubicación. Esta empresa, que va desde la realización de eventos, salas de reuniones y centros de negocios, hasta dedicación a la restauración y alojamiento, explota hoteles de 4-5 estrellas que ofrece la cadena hotelera Palafox Hoteles. También se encarga del catering de los diversos eventos que se realizan en el Palacio de Congresos y salas de exhibición cinematográfica de la ciudad como por ejemplo los Cines Palafox.

A su vez, es una empresa franquiciada, es decir, se dedica a la gestión, control y explotación de franquicias conocidas, como la cadena “Rodilla” o “Mango”.

En definitiva, es poseedora y explotadora de diversas viviendas, oficinas, y locales comerciales destinados al alquiler.

3. Análisis de recursos disponibles

La organización, para el desarrollo del proceso, pondrá a nuestra disposición los siguientes materiales:

- Un aula habilitada con mesas y sillas móviles con el objetivo de facilitar el desarrollo de las actividades.
- Un ordenador y un proyector para favorecer la visualización de las diferentes tareas propuestas para cada sesión.
- Una pizarra en la que se esquematizaran los objetivos de cada sesión y lo que pueda surgir (aclaraciones, gráficos, “lluvia de ideas”...).
- Material de papelería (folios, bolígrafos, carpetas...) del que podrán disponer los *coachees* a lo largo de las sesiones.

4. Desarrollo y planificación del proceso.

El proceso de *coaching* quedará dividido en seis sesiones de una duración comprendida entre sesenta y ochenta minutos cada una dependiendo de los objetivos a alcanzar en cada sesión. La fecha de inicio del proceso será el 10 de enero de 2017, finalizando el 11 de abril de 2017.

Si fuese necesario el proceso se prolongaría una sesión más, con el objetivo de asegurar los cambios producidos dentro del departamento.

En cada sesión plantearemos una serie de objetivos de desarrollo que nos ayudarán a obtener los objetivos finales. Para lograr esto aplicaremos distintas herramientas prácticas que ayudaran a que los trabajadores se sientan más cómodos y seguros a la hora de expresar sus opiniones.

Primera sesión

SESIÓN 1	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	10-01-2017	60 minutos	Análisis de la situación actual Identificación de necesidades

Tabla 2: Planificación de la sesión 1.

Fuente: Elaboración propia.

Iniciaríamos el proceso mediante un primer acercamiento para así, identificar las necesidades del equipo y conocer el *por qué* quieren aplicar este método. Se les entregará a los *coachees* una carta de presentación indicando todos los datos necesarios que deben conocer acerca del proceso (ver Anexo I).

El equipo de trabajo consta de dos trabajadores pertenecientes al sector de PRL, y tres empleados en administración de personal.

A continuación, se les proporcionará a los *coachees* un folio con distintas preguntas que deberán responder, a modo entrevista, orientadas a saber los objetivos de equipo que tienen (ver Anexo II).

De acuerdo con las entrevistas realizadas a cada uno de los empleados de este equipo, el resultado fue unánime ya que, uno de sus objetivos era mejorar el clima laboral, lo que conllevará a

desempeñar mejor sus tareas, con libertad, evitando la coacción, vigilancia, y manteniendo un equilibrio emocional sin que nadie se interponga en su trabajo.

En el sector de prevención de riesgos laborales, exponían tanto N.G como B.P.P, trabajadores de dicho sector, que pretendían aumentar la confianza en sí mismos, y poseer mayor autonomía y autoridad en las actividades que les competen en su puesto.

No sienten que realicen correctamente sus funciones como consecuencia de un control excesivo sobre sus ocupaciones y libres movimientos dentro del departamento, teniendo que desempeñar sus tareas bajo una gran desconfianza en sí mismos.

La opinión de ambos trabajadores se centra en la importancia de la comunicación abierta entre todos los miembros del departamento, ya que los métodos utilizados hasta ahora como son, infravalorar al compañero, discutir o alzar la voz, no son buenos canales de expresión. Por otro lado la falta de flexibilidad, inexistencia de empatía y de comprensión respecto a la conciliación de la vida laboral y familiar, también es causa de conflictos entre los miembros.

A la hora de preguntarles a estos trabajadores como se sentían cuando ocurrían estas situaciones, algunas de las palabras que emplearon fueron las siguientes: “Me siento confuso cuando toca realizar tareas”, “Estamos decaídos moralmente y algunos de nosotros físicamente también”, “Sentimos mucha impotencia”...

Por otro lado, los trabajadores competentes en RR.HH y gestión de personal, esperan que este método les ayude a poder transmitir opiniones con libertad, sin temor a recibir críticas destructivas o de reproche, nuevamente demandan una comunicación libre y abierta.

Ambos trabajadores afirmaron “No queremos sentirnos tan mal cuando una tarea no sale como esperamos, y queremos que ante situaciones así, no se nos juzgue tan duramente y que los otros miembros del equipo tengan más comprensión y empatía”, “El trato recibido y la manera de delegar consideramos que no son las correctas”.

P.A.R, una de las trabajadoras de este sector, confesó que le gustaría sentirse en igualdad de condiciones que sus compañeros y que desea sentirse valorada y capacitada para desempeñar el

trabajo estando o no dirigida, aumentar la confianza en sí misma y poseer más decisión en cuanto a temas personales, por ejemplo, la elección de las vacaciones.

En cuanto a M.S.L, también afirmó que quería poseer mayor confianza en sí misma, no sentirse inútil ya que, aunque sea joven y lleve poco en el mundo laboral, no quería que este ambiente tenso en el que trabajaba, la bloqueara y le impidiera no aprender de sus errores. Aprender a defender sus competencias, ya que esta trabajadora se encuentra principalmente en el área de RR.HH, pero no habiendo tareas disponibles en dicha área, puede desempeñar funciones del sector de PRL, como así ordenó la alta dirección de la empresa y cuya acción no se le permite realizar.

Ante la pregunta “¿Cómo os sentís cuando ocurren este tipo de situaciones?”, las encargadas de la gestión de personal respondieron “Me afecta muy directamente estar cerca y trabajar con ciertos compañeros en el mismo espacio”, mientras que la otra compañera de RR.HH. reafirmaba lo dicho por la anterior.

El director de Recursos Humanos también fue entrevistado, ya que no deja de ser parte del departamento y afirmó que su único objetivo era solucionar todos los problemas que se estaban dando entre los miembros del equipo, consiguiendo así mejorar aspectos como la motivación, compañerismo, empatía y aumentar el rendimiento laboral.

El quinto miembro del área de RR.HH, se negó de primeras a participar en el proceso. Tras insistir reiteradamente nos comunicó que no estaba de acuerdo en llevar a cabo el proceso de coaching pero tras ver que era el único miembro del departamento en oponerse a tal proceso, cedió.

Los miembros del departamento a la pregunta de “¿Cómo quieren trabajar?” se unificaron y la respuesta fue “Lo más cómodamente posible, comunicándonos entre nosotros, colaborando en los momentos de máximo trabajo, evitando el estrés y angustia ya que en estas situaciones el mal clima laboral influye negativamente”.

Ante la pregunta “¿Qué es para vosotros un buen clima laboral?” Las respuestas fueron similares, llegando a la conclusión de que desean un ambiente tranquilo, sin necesidad de alzar la voz o recibir humillaciones innecesarias. Hacen hincapié en la necesidad de reconocimiento en su puesto y las oportunas correcciones de manera constructiva, con el objetivo de aprender y progresar.

Para finalizar nuestro encuentro se les planteó la siguiente pregunta “¿Qué tipo de comportamiento es necesario para conseguir lo que queréis?” La conclusión fue que todos debían de implicarse y encontrar el modo de solucionar los problemas generados, llegar a crecer como equipo de trabajo y conseguir una mejora continua basada en la confianza y respeto mutuo.

Para dar por terminada la primera sesión y cada una de las sesiones próximas se les hará entrega de una ficha de evaluación que deberán de completar con el fin de registrar la fecha, la duración, el número de sesión que han realizado como la asistencia de todos los miembros del equipo y también se les facilitará un cuestionario que cada componente del grupo deberá cumplimentar individualmente.

Con esta ficha, se pretende conocer sus sensaciones y experiencias para saber qué es lo que funciona correctamente en el proceso que estamos realizando, y que aspectos se podrían mejorar. También les ayudará a ser conscientes de la utilidad del proceso (ver Anexo III y Anexo IV).

Como hemos visto se produce un primer acercamiento, se conoce a las personas que van a recibir el proceso de *coaching* y se identifican las necesidades de los trabajadores dentro del puesto, así como los problemas detectados en el departamento y las posibles soluciones que se pueden aplicar. Conociendo la situación actual y esbozando lo que se pretende alcanzar.

Consideramos que los trabajadores de este departamento, deben someterse a un proceso de *coaching* debido a las situaciones a las que se enfrentan diariamente mientras desempeñan sus funciones. Inseguridad a la hora de realizar las tareas, tensión, desconfianza, estrés, lo que genera un mal clima laboral y un ambiente de trabajo incómodo. El compañerismo, la empatía, la delegación y la comunicación abierta brillan por su ausencia, por ello es necesario llevar a cabo este proceso de *coaching*.

Segunda sesión.

SESIÓN 2	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	17-01-2017	80 minutos	Fomentar la comunicación abierta Promover la autocrítica y empatía

Tabla 3: Planificación de la sesión 2.

Fuente: Elaboración propia.

En esta sesión se establece una lista de objetivos los cuales deberán cumplir con las características anteriormente mencionadas y también las metas que se desean alcanzar. Definimos objetivos finales que se deberán haber alcanzado al finalizar el proceso.

- Mejorar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y así fomentar la transparencia y la confianza, evitando malentendidos o situaciones tensas.
- Fomentar el compañerismo, la idea de “equipo”. Las situaciones que se den, ya sean logros o errores afectan a todo el departamento.
- Fomentar la delegación de tareas entre los miembros del equipo.
- Autocrítica. Reconocer los logros y también los propios errores y aprender de ellos.
- Optimizar el rendimiento y la calidad de trabajo, erradicando las tensiones y conflictos que generan un mal clima laboral dentro de este departamento.

Al comienzo de la segunda sesión se realizará la firma del contrato. El tipo de contrato que aplicaremos será un contrato de compromiso triangular entre el *coach*, el *coachee* y la organización. En dicho contrato se especifican el compromiso que adquieren las partes, las condiciones de las sesiones y confidencialidad, entre otros (ver Anexo V).

En esta sesión nos centraremos en mejorar la comunicación a través de la escucha activa por parte de todos los miembros del equipo.

Utilizaremos como herramienta el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

La actividad consistirá en repartir a cada miembro una hoja con diferentes preguntas mediante las cuales se podrá evaluar las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee cada uno de ellos y que puedan influir de manera positiva o negativa en el trabajo en equipo (ver Anexo VI).

Una vez expuestas las amenazas y debilidades individuales que afectan al equipo en su conjunto, todos los miembros propondrán mediante el método “lluvia de ideas” diferentes soluciones a dichos aspectos. En cuanto a fortalezas y oportunidades se reforzarán de manera positiva.

A través de esta actividad conseguimos una puesta en común sobre los aspectos positivos y negativos que cada miembro del grupo aporta al equipo de trabajo. De esta manera promoviendo la

autocrítica y la comunicación abierta, fomentamos la empatía y confianza entre los miembros del equipo. A lo largo de la semana, hasta la próxima sesión, deberán poner en práctica una comunicación sana y ser autocríticos con sus resultados.

“No rompas el silencio si no es para mejorarlo” (Anónimo).

Tercera sesión

SESIÓN 3	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	24-01-2017	70 minutos	Evaluación de la sesión anterior Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo.

Tabla 4: Planificación de la sesión 3.

Fuente: Elaboración propia.

La tercera sesión la comenzaremos haciendo una breve evaluación acerca del objetivo tratado en la sesión anterior, la comunicación abierta y la autocrítica, así como la confianza y la empatía. En esta evaluación se entregará a cada miembro una ficha en la cual plantearemos las siguientes preguntas que serán puestas en común:

Responda a las preguntas referentes al alcance de los objetivos planteados en la sesión anterior. Tómese su tiempo.

- ¿Qué porcentaje de comunicación abierta y autocrítica crees que has tenido esta semana?
- ¿Qué acciones has realizado poniendo en práctica la comunicación y la autocrítica? ¿Cuáles fueron los efectos de estas acciones?
- ¿Y si a largo plazo un miembro de tu equipo se dirigiese a ti alzándose la voz, como reaccionarias?

De esta evaluación esperamos un resultado positivo, en caso contrario aplicaríamos otro tipo de herramienta práctica hasta alcanzar el objetivo propuesto.

Posteriormente, en esta tercera sesión nos centraremos en otro de nuestros objetivos, el término “compañerismo”. En los logros y en las derrotas somos un equipo.

En situaciones de nuestra vida conoceremos a personas involucradas en sus tareas, responsables y organizadas, también nos encontraremos con personas que eviten las responsabilidades, que huyan del trabajo, y otras que entorpezcan nuestra tarea o incluso nos la saboteen. Esta sesión está orientada a identificar las características y proceder al análisis de los miembros del equipo que están alineados con los objetivos grupales y aquellos que no lo están, con el objetivo de fomentar el compañerismo erradicando actitudes no deseadas.

La actividad consistirá en que el equipo de trabajo se convierte en el arca de Noé. Tres son los perfiles de los miembros del equipo:

1. Caballo: componen la tracción del equipo. Son personas implicadas en que el equipo salga adelante. Tiran de los proyectos mediante la toma de decisiones, la distribución de tareas y el seguimiento continuo de los progresos. No tienen por qué tener el rol de líderes, pueden ser colaboradores con un grado de desempeño en la competencia de trabajo en equipo de un nivel alto. Sus intereses individuales son coincidentes con los intereses del colectivo.
2. Avestruces: esconden la cabeza. Son personas que siguen la tendencia dominante en el equipo. Pasivas y que evaden cualquier tipo de conflicto. Personas con un liderazgo nulo independientemente de que ostenten el puesto de jefe de equipo.
3. Cangrejos: caminan hacia atrás. Son personas que suponen un lastre dentro del desarrollo del equipo de trabajo. Toman decisiones equivocadas e irreflexivas, tiene una nula habilidad para empatizar. Y sus intereses individuales son incompatibles con los intereses del equipo.

Preguntas para responder:

- ¿Quiénes son caballos, avestruces y cangrejos?
- ¿Cuáles son los motivos?
- ¿Cuáles son las virtudes y defectos de cada miembro de esta arca de Noé?
- ¿Qué acciones ayudarían a lograr que todos fueran caballo?

- ¿Qué acciones tendrían que emprender los caballos para fomentar un mejor alineamiento con los intereses del equipo en el resto de compañeros avestruces y cangrejos?

ROL	PERSONAS	MOTIVOS	VIRTUDES	EFECTOS	ACCION PARA MEJORAR ALINEAMIENTO
CABALLOS					
AVESTRUCESES					
CANGREJOS					

Tabla 5: Actividad realizada en la sesión 3.

Fuente: Villa y Caperán (2010)

Cuarta sesión

SESIÓN 4	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	31-01-2017	70 minutos	Evaluación de la sesión anterior Facilitar la delegación de tareas entre los miembros del equipo

Tabla 6: Planificación de la sesión 4.

Fuente: Elaboración propia.

En la cuarta sesión se llevará a cabo la evaluación acerca de la sesión anterior para así conocer si el objetivo tratado se ha aplicado correctamente entre los miembros del equipo. Se entregará a cada miembro una ficha en la cual plantearemos las siguientes preguntas para saber el resultado:

Responda a las preguntas referentes al alcance de los objetivos planteados en la sesión anterior. Tómese su tiempo.

- ¿Cuántas situaciones consideras en las que has trabajado en equipo de manera adecuada esta semana?
- ¿Has realizado acciones poniendo en práctica el compañerismo? ¿Cuáles fueron los resultados de esas acciones?
- ¿Cómo reaccionarias si un compañero te niega su ayuda o se escaquea de su función?

El objetivo de esta sesión será facilitar la delegación de tareas, identificar los colaboradores aptos para ejecutar esa tarea, facilitar el seguimiento de la tarea bajo los indicadores de un cuadro de mando, así como valorar las fortalezas y oportunidades de mejora de dichos colaboradores para potenciar su desarrollo.

Se les facilitará a los miembros del equipo una serie de tareas tanto delegables como no delegables.

Tareas delegables:

- Rutinarias
- Las que pueden hacer mejor que yo
- Periódicas
- Que se repiten con frecuencia
- Triviales
- Urgentes pero no importantes
- Tareas que se puedan dividir

Tareas no delegables:

- Urgentes e importantes
- Importantes pero no urgentes
- Trabajos desagradables
- Tareas que te sean asignadas directamente

El grupo de trabajo señalara las principales tareas de su puesto de trabajo procediendo a su análisis mediante la comprensión de la tabla 7.

TAREA REALIZADA	GRADO DE DIFICULTAD DE LA TAREA DELEGABLE			GRADOS DE IMPORTANCIA DE LA TAREA DELEGABLE			URGENCIA DE LA TAREA DELEGABLE		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO

Tabla 7: Actividad realizada en la sesión 4.

Fuente: Villa y Caperán (2010)

En la tabla 8, el grupo de trabajo procederá al análisis de sus colaboradores mediante una evaluación sencilla y esquemática que faciliten la delegación de las tareas equivalentes a su capacidad y habilidad.

MIEBRO DEL EQUIPO	GRADO DE COMPETENCIA PARA ASUMIR LA DELEGACIÓN			TAREA A DELEGAR
	ALTO	MEDIO	BAJO	

Tabla 8: Actividad realizada en la sesión 4.

Fuente: Villa y Caperán (2010)

En la tabla 9 deben de describir las tareas delegables siguiendo el esquema propuesto de manera que pueda ser medible y se optimice su rendimiento.

DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	OBJETIVO	PLAZO	INDICADOR Y FECHAS DE EV	
MIEMBROS DEL EQUIPO	RECURSOS NECESARIOS QUE PRECISE EL MIEMBRO DEL EQUIPO	OBSERVACIONES Y VALORACION		

Tabla 9: Actividad realizada en la sesión 4.

Fuente: Villa y Caperán (2010).

Quinta sesión

SESIÓN 5	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	07-02-2017	80 minutos	Evaluación de la sesión anterior Evaluación global del proceso de <i>coaching</i>

Tabla 10: Planificación de la sesión 5.

Fuente: Elaboración propia.

La quinta sesión dará comienzo realizando una evaluación de los objetivos planteados en la sesión anterior con el fin de conocer a qué nivel se han llevado a la práctica dichos objetivos. Se les proporcionará a cada miembro la siguiente ficha:

Responda a las preguntas referentes al alcance de los objetivos planteados en la sesión anterior. Tómese su tiempo.

- ¿En cuántas funciones ha delegado en otro compañero a lo largo de la semana?
- ¿Cómo fue el resultado de esa delegación? En caso negativo, ¿Cómo hubiese desempeñado usted esa tarea? ¿Sería capaz de explicarle a su compañero los fallos?
- A lo largo de la semana, ¿Le han delegado alguna tarea que no le correspondiese en un primer momento? ¿Cómo ha reaccionado ante dicha delegación? En caso de negación, ¿Cuáles fueron sus motivos?

A continuación, habiendo finalizado la evaluación, analizaremos los resultados obtenidos.

Caso simulado

Debido a no haber podido aplicar de manera real este proceso de *coaching* en la empresa, simularemos un caso en el que el resultado obtenido en la evaluación de la cuarta sesión (facilitar la delegación de tareas) ha sido negativo.

Juan, uno de los componentes del equipo de trabajo, ha cumplimentado la ficha proporcionada por su *coach* de la siguiente manera.

Responda a las preguntas referentes al alcance de los objetivos planteados en la sesión anterior. Tómese su tiempo.

- **¿En cuántas funciones ha delegado en otro compañero a lo largo de la semana?**

Solamente he delegado en una tarea.

- **¿Cómo fue el resultado de esa delegación? En caso negativo, ¿Cómo hubiese desempeñado usted esa tarea? ¿Fue capaz de explicarle a su compañero los fallos?**

El resultado no fue el que esperaba, a pesar de ser una tarea sencilla. La hubiese realizado a mi manera pidiendo una segunda opinión posteriormente.

No fui capaz, me sentí mal, mi compañero me estaba haciendo un favor y no lo consideré adecuado.

- **A lo largo de la semana, ¿Le han delegado alguna tarea que no le correspondiese en un primer momento? ¿Cómo ha reaccionado ante dicha delegación? En caso de negación, ¿Cuáles fueron sus motivos?**

No, no he recibido ninguna tarea delegada por parte de ningún compañero. Únicamente dos miembros de este equipo hemos delegado tareas.

Tras la evaluación de la ficha de Juan se puede apreciar que la tarea de delegación no se ha llevado a cabo de la manera adecuada por los *coachees* a lo largo de la semana.

Reforzaremos dicho objetivo en equipo mediante el desarrollo de la siguiente actividad, la cual será explicada al equipo en voz alta.

Cada miembro del equipo elaborará una lista de cinco tareas que desempeñe habitualmente en tu puesto de trabajo.

A cada *coachee* se le colocara en la espalda una hoja de papel en la cual cada uno de sus compañeros deberá anotar una de sus cinco tareas que le delegaría, acompañada de tres adjetivos positivos que piense de esa persona.

A continuación cada *coachee* mirará el folio de su espalda y responderá a las siguientes preguntas exponiéndolas frente a sus compañeros.

- ¿Qué funciones le han asignado tus compañeros?
- ¿Son las que le corresponden? ¿Hay otras que le gustaría asumir más en lugar de las que le han asignado? De ser así, ¿podría desempeñarlas?
- ¿Cuáles necesitaría aprender?

Finalmente se realizará una evaluación global del proceso de *coaching*. Valoraremos la satisfacción y el cumplimiento de las metas propuestas en la primera sesión, mediante la entrega de una ficha que los *coachees* deberán de cumplimentar bajo su opinión. En caso de recibir respuestas negativas a las cuestiones planteadas, se analizará el motivo causante de ésta respuesta, siendo los propios miembros los que busquen posibles soluciones (ver Anexo VII).

Sexta sesión

SESIÓN 6	FECHA	DURACIÓN	OBJETIVOS A ALCANZAR
	11-04-2017	60 minutos	Evaluación y Seguimiento del alcance de los objetivos establecidos en el proceso de <i>coaching</i>

Tabla 11: Planificación de la sesión 6.

Fuente: Elaboración propia.

Tras el transcurso de ocho semanas desde la finalización del proceso de *coaching*, se llevará a cabo una última sesión en la cual realizaremos una evaluación y seguimiento global sobre los objetivos planteados al inicio del proceso y su aplicación y cumplimiento en la actualidad.

En esta sesión se les hará entrega a cada uno de los participantes de la misma ficha que se les entregó en la quinta sesión con el objetivo de realizar una comparativa de resultados habiendo transcurrido ocho semanas (ver Anexo VII).

De acuerdo con la información recabada en el diagnóstico inicial y la obtenida en esta última sesión, realizaremos una comparativa de resultados, en la cual plasmaremos las diferencias encontradas entre ambas evaluaciones.

Con dichos resultados se llevará a cabo el desarrollo de un diagnóstico final de la situación en la que se encuentra la empresa con el objetivo de apreciar la eficacia del programa de *coaching* aplicado.

Conclusión

Indudablemente todos somos responsables de dirigir y gobernar nuestra vida pero en muchas ocasiones, especialmente en nuestra vida laboral, la falta de información y orientación nos conducen a desarrollar una carrera profesional muy por debajo de nuestro talento.

En nuestra opinión, algunos de los factores causantes son el desconocimiento de nuestro potencial, desconocimiento de nosotros mismos, de nuestro talento y posibilidades.

Existencia de mandos que no brindan oportunidades de desarrollo ni orientación, el hecho de ocupar posiciones o puestos para los que aún no estamos preparados o quizás la falta de autorreflexión y planificación de nuestra carrera profesional. Por ello, ante estas situaciones aparece la figura del coach, el cual no nos proporciona una solución inmediata sino que ayuda a que encontremos nosotros mismos la solución.

Todas las personas comenzamos siendo aprendices, con aptitudes entrenables a lo largo de la vida. La formación clásica es necesaria pero no siempre es suficiente, por ello es necesario desarrollar conocimientos, entrenar habilidades, competencias, educarse en nuevos valores y creencias. Los buenos profesionales y líderes se hacen, no nacen.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (2004). *No jefes sino líderes*. Madrid, España: Fundación CONFEMETAL.
- Acción y Desarrollo (2011), Facilitándote el Logro de Objetivos y Soluciones a Problemas. Recuperado de: <http://accionesdesarrollo.com/coaching-versus/>
- Alcaide, F. (2003). *Raíces históricas del Coaching* Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/101672237/Raices-historicas-del-coaching-Socrates-Platon-y-Aristoteles>
- Álvarez, A. (2010). Por y hacia dónde camina el coaching. *DocPlayer*. Recuperado de: <http://docplayer.es/8394394-Por-y-hacia-donde-camina-el-coaching-angel-alvarez-rodriguez-de-la-torre-inducta-aalvarez-inducta-es-www-inducta-es.html>
- Álvarez, M.A. (2009). *¿Qué es ROI?* Recuperado de: <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=34GgAgAAQBAJ&pg=PA231&lpg=PA231&dq=Caveda,+J.L.+\(1997\).+Manual+de+direcci%C3%B3n+de+recursos+humanos.&source=bl&ots=ndktz_5KL4&sig=H6WUkZ2LphhINaCowcIBP2EYrKM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvkPqtpcDQAhVHOxQKHecgCkEQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Caveda%20J.L.%20\(1997\).%20Manual%20de%20direcci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.&f=false](https://books.google.es/books?id=34GgAgAAQBAJ&pg=PA231&lpg=PA231&dq=Caveda,+J.L.+(1997).+Manual+de+direcci%C3%B3n+de+recursos+humanos.&source=bl&ots=ndktz_5KL4&sig=H6WUkZ2LphhINaCowcIBP2EYrKM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvkPqtpcDQAhVHOxQKHecgCkEQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Caveda%20J.L.%20(1997).%20Manual%20de%20direcci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.&f=false)
- Ariza, J.A, Morales, A.C y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- ASESCO (2010), El *Coaching*. Recuperado de: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006). *Dirección de personas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Bonache, J. y Zárraga, C (2004), Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento; La importancia de un clima adecuado. *Dialnet*, 22, (2005), 27-48. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162906>

- Camelo, C y Fernández, M. (2006) La retribución y la evaluación del desempeño en empresas innovadoras españolas. Recuperado de: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Carmen%20Camelo%20Ordaz.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Cardon, A. (2013). Caja de herramientas I: habilidades de relación en el coaching. ANSE. Recuperado de: <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-i-habilidades-de-relacion-en-el-coaching-alain-cardon/>
- Díaz de Peralta, M. (21 de mayo de 2010). Reporte final. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/monedays/ejemplo-reporte-final-coaching-q>
- Dieste, B. (2013). Actas de las I Jornadas Sobre Coaching Educativo. Coaching de equipos en Educación. Recuperado de: <https://aulaenred.ibercaja.es/wpcontent/uploads/ActasIJornadasCoachingEducativo20131.pdf>
- Escriba, E. (2016). Coaching Operativo. Recuperado de: <http://www.grupoemociona.com/blog/>
- Fernández-Salinero, C (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Complutense de Educación*. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245>
- Gelvez, J.A. (2013). Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Grecia, (2016). *Concepto de un buen ambiente laboral*. Recuperado de: <http://www.derrhh.net/forum/topics/qu-es-tener-un-buen-ambiente-laboral>
- Hernández, L (2011). Acuerdo de coaching personal. Recuperado de: <https://lolahernandezcoaching.files.wordpress.com/2011/05/acuerdo-de-coaching-personal-con-lola-hernandez-blog.pdf>

- International Coach Federation (2015). Código ético de ICF. Recuperado de: <http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>
- Jurado, G (17 de noviembre de 2015). Coaching empresarial. Recuperado de: <http://www.germanjurado.com/coachingempresarial/>
- Ley Orgánica 15/1999. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España, 13 de diciembre de 1999.
- Melero, C. (12 de marzo de 2014). Acuerdo de Coaching Realista. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/carlosmelerocoach/carlos-melero-bienvenida>
- Menéndez, J.L. (2011). *Principios del Coaching. Nueva metodología y herramientas para apoyar el éxito personal y profesional.* Recuperado de: https://books.google.es/books?id=StXuI_odPm4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Méndez, M (19 de junio de 2016). Todo lo que un coach puede hacer por ti. *La voz de Asturias.* Recuperado de: http://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2016/06/19/coach-puede-ti/0003_201606SO19P2991.htm
- Moron, M (1 de julio de 2015). Claves fundamentales para lograr resultados deseados. Recuperado de: <http://www.mujerlider.es/95-3-claves-lograr-resultados/>
- Odóñez, M. (2004) *Coaching. Mitos y realidades.* Madrid, España: Adipe
- Ortiz, M. (2010). Sesiones de coaching. Recuperado de: <http://centrodelcoaching.es/blog-coaching/>
- Otero, J.M. (2016). La espiritualidad en el ámbito laboral. Recuperado de: <http://www.derrhh.net/profiles/blogs/la-espiritualidad-en-el-ambito-laboral>
- Palomo, M.T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Recuperado de: http://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Liderazgo+y+motivaci%F3n+de+equipos+de+trabajo&isbn=9788473568890
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados.* Recuperado de:

[https://books.google.es/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PR6&lpg=PR6&dq=Joan+Payeras+\(2004\).&source=bl&ots=V1DJIMtf6-&sig=cbureCkAgErWvjrcwFXNJyzdU1s&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB9pelkcDQAhVTGhQKHfJxC9gQ6AEITDAM#v=onepage&q=Joan%20Payeras%20\(2004\).&f=false](https://books.google.es/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PR6&lpg=PR6&dq=Joan+Payeras+(2004).&source=bl&ots=V1DJIMtf6-&sig=cbureCkAgErWvjrcwFXNJyzdU1s&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB9pelkcDQAhVTGhQKHfJxC9gQ6AEITDAM#v=onepage&q=Joan%20Payeras%20(2004).&f=false)

- Ramos, M. (2016). *Sobre directores de orquesta y líderes empresariales*. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/#!prettyphoto/0/>
- Ricoy, L (01 de mayo 2016). Cómo optimizar un proceso de *coaching*. *Interim Manager Consulting*. Recuperado de: <http://www.interimconsulting.es/noticia.php?id=not20160501115819>
- Rodríguez, A. y Zarco, V. (2008). *Psicología de los recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Salazar, G. y Molano, M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: McGraw-Hill.
- Sánchez, C. (2010). *Mentoring y Coaching. Enfoques y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/300839794/Revista-10>
- Sugars, B. J. (2007). *El coach de negocios*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Valcárcel, S. (2013). Coaching educativo en enseñanzas artísticas. Recuperado de: <file:///C:/Users/Asus/Desktop/Downloads/Dialnet-CoachingEducativoEnEnsenanzasArtisticas-3948927.pdf>
- Vilallonga, M. y Fernández, J. (2005). *Progreso directivo y coaching empresarial*. Madrid, España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Villa, J.P y Caperán, J.A. (2010). *Manual de coaching. Cómo mejorar el procedimiento de las personas*. Barcelona, España: PROFIT Editorial.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona, España: Paidós.
- Yuste, F. (2011). *Herramientas de coaching personal*. Madrid, España: Desclée de brouwer