



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

“COMPETENCIAS DEL *COACH* EN LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN”

Alumna: Carla Asín Bielsa
Alumno: Borja Cortés López

Directora: Teresa Coma Roselló

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Zaragoza
2014

ÍNDICE

ÍNDICE	1
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Presentación general y justificación del trabajo	3
1.2 Objeto del trabajo	4
1.3 Metodología empleada	6
1.3.1 Descripción de los métodos empleados en el trabajo	6
1.3.2 Descripción de las herramientas empleadas	6
1.3.3 Sistema de citas y referencias bibliográficas empleados	7
1.4 Estructura del trabajo	7
2. CAPÍTULOS DE FUNDAMENTACIÓN	8
2.1 <i>Coaching</i> desde sus orígenes	8
2.1.1 Progreso de la palabra “Coach”	8
2.1.2 Relación filosófica	10
2.2 Comparaciones con otros métodos de desarrollo	11
2.2.1 <i>Coaching – Counseling</i>	13
2.2.2 <i>Coaching –Mentoring</i>	13
2.2.3 <i>Coaching – Terapia</i>	14
2.2.4 <i>Coaching – Asesoría</i>	15
2.3 Ámbitos de aplicación: tipologías, límites y retos.	15

2.4	Mejora y cambio	21
2.5	Motivación y satisfacción.....	23
2.5.1	Teoría de las expectativas	23
3.	CAPÍTULOS DE DESARROLLO	25
3.1	¿Qué son las organizaciones que aprenden?	25
3.2	Competencias del <i>Coach</i>	25
3.3	Funciones del <i>Coach</i> interno en el área de Recursos Humanos	31
3.4	Proceso de investigación	33
3.4.1	Cuestionario de análisis de las competencias más relevantes del <i>Coach</i> 36	
3.4.2	Análisis de los datos recopilados	37
4.	CONCLUSIONES	60
5.	BIBLIOGRAFÍA	62
6.	ÍNDICES.....	64
6.1	Índice de tablas	64
6.2	Índice de ilustraciones.....	65
7.	ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El término *Coaching* cada vez tiene más importancia en el ámbito empresarial, este trabajo presenta un análisis sobre su evolución, la comparación con otros métodos de desarrollo, los ámbitos de aplicación, tipologías, límites y retos.

“El *Coach* actúa como una especie de espejo que ayuda a la propia persona a conocerse mejor y a encontrar las respuestas en sí misma, aportándole una mayor autoconciencia, compromiso, autoconfianza y autocontrol”, señala (Flores, 2011).

El objetivo del trabajo es analizar las competencias del *Coach* en el marco de las organizaciones que aprenden, así como las funciones del *Coach* interno en los diferentes ámbitos de Recursos Humanos. Analizaremos la figura del *Coach* interno como figura de apoyo para la mejora y el cambio, así como la incidencia de ese proceso de desarrollo en la motivación y satisfacción. En este sentido, será importante analizar la interrelación entre el *Coach*, el *Coachee* y el contexto de la Organización.

Para las organizaciones que aprenden el conocimiento es el aspecto más importante para que los resultados sean eficaces, en el proceso se le da mayor relevancia al saber cómo hacerlo que al saber qué hacer. Para ello, aprovechan todas las cualidades posibles relacionadas con el conocimiento y la experiencia, además, eliminan las barreras que dificultan el aprendizaje.

Estas organizaciones apoyan el aprendizaje constante, ya que lo ven como un único modo de vida. Los errores que pueden cometer, se considerarán lecciones de aprendizaje para el futuro.

1.2 OBJETO DEL TRABAJO

El objeto del trabajo es mostrar un análisis de las competencias del *Coach* realizando un elaborado estudio sobre la totalidad de las partes que componen el proceso.

Se ha estudiado minuciosamente cada característica, observando diversos manuales y diferentes puntos de vista.

Tras estudiar el tema, desde nuestro punto de vista, el *Coaching* es un proceso que se ofrece en un amplio abanico de oportunidades, debido a que puede ejercerse diversos ámbitos, como el empresarial, el psicológico o el formativo, siempre y cuando el procedimiento y las herramientas que se usen sean las adecuadas.

Al plasmar este trabajo, se intenta dar a conocer y esclarecer qué significa el concepto “en el marco de las Organizaciones que aprenden”, explicando la situación de cambio, adaptación y mejora constante que éstas intentan tener.

Para empezar a comprender esto desde el principio, hemos apreciado que son tres partes las que forman el proceso, y a su vez forman un triángulo interrelacionado entre sí:

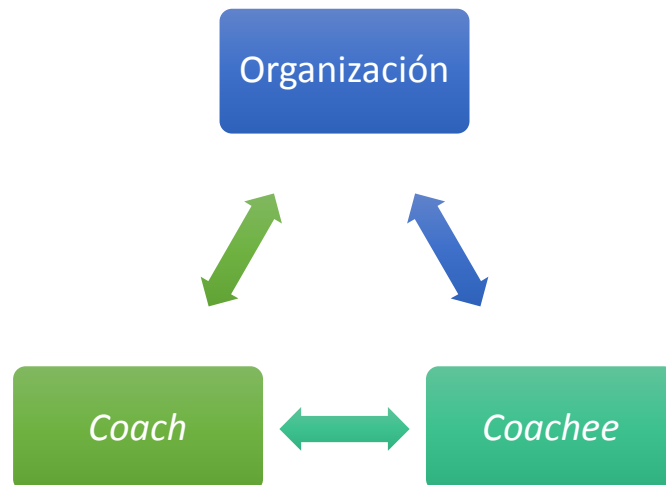


Ilustración 1. Triángulo interrelacionado del *Coaching* estratégico. Elaboración propia.

Las tres partes que aparecen en el proceso de *Coaching* se encuentran interrelacionadas entre sí, ya que lo que suceda en una de ellas, afecta al resto. Por ello es necesario elaborar unas determinadas sesiones abordando una estructura para una mejora de los factores y la interrelación entre los sujetos.

La clave para aprovechar el triángulo del Coaching estratégico, y que se produzcan los máximos beneficios, es la definición explícita de las metas, roles y responsabilidades de cada una de las partes junto con una aclaración sincera del compromiso, confianza y confidencialidad, también triangular, que requiere un riguroso proceso de Coaching.

(Rojo, 2014).

1.3 METODOLOGÍA EMPLEADA

1.3.1 Descripción de los métodos empleados en el trabajo

Se ha llevado a cabo una investigación sobre el proceso de *Coaching* y su metodología mediante la búsqueda en manuales y revistas, consiguiendo mostrar una comparación entre el concepto de *Coaching* y otros conceptos relacionados con el ámbito a tratar, como son el *Counseling*, *Mentoring*, Asesoría y Terapia.

También ha sido útil en la recopilación de información el uso del material de páginas *web* de asociaciones específicas sobre *Coaching*, como por ejemplo la *International Coach Federation* (ICF).

Además, como método de apoyo al trabajo y para realizar un análisis exhaustivo, se ha contactado con *Coaches* ejecutivos profesionales, los cuales han completado un cuestionario y una batería de preguntas.

Cada uno de los procesos a elaborar en el trabajo se ha relacionado entre sí para que su elaboración y comprensión sean más claras.

1.3.2 Descripción de las herramientas empleadas

Para el desarrollo del trabajo se han utilizado diversos manuales en los que el *Coaching* es el tema principal de desarrollo. Entre los manuales encontramos varios géneros como son relatos, procedimiento, teoría general, guías y programaciones.

Internet nos ha servido para poder recabar información de artículos de revistas y prensa digital principalmente. También gracias a internet hemos podido contactar con *Coaches* por medio de *Linkedin.com* (Hoffman, Blue, Guericke, Ly, & Vaillant, 2002) para poder concertar entrevistas y más tarde para

clarificarles cualquier duda que apareciera en los cuestionarios que tenían que completar.

Asistir presencialmente a asociaciones nos permitió poder contactar con varios *Coaches* para cumplimentar los cuestionarios.

1.3.3 Sistema de citas y referencias bibliográficas empleados

El estilo utilizado en el trabajo ha sido *APA Sixth Edition*.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se encuentra dividido en tres partes. La primera la forman los Capítulos de fundamentación, que explican la metodología del *Coaching*, la evolución del término desde sus orígenes, la comparación con otros métodos de desarrollo, sus ámbitos de aplicación y que influencia tiene en la motivación y satisfacción.

La segunda parte la forman los Capítulos de desarrollo, en los cuales se explica qué son las Organizaciones que aprenden, las competencias del *Coach* y sus funciones en el área de Recursos Humanos. También recogen una investigación y desarrollo que hemos realizado mediante las respuestas a un Cuestionario de evaluación por parte de siete *Coaches* profesionales.

La tercera parte del trabajo expone las conclusiones que hemos obtenido gracias a la labor de investigación.

2. CAPÍTULOS DE FUNDAMENTACIÓN

2.1 *COACHING* DESDE SUS ORÍGENES

2.1.1 Progreso de la palabra “Coach”

Para empezar a analizar la palabra *Coach*, es necesario remontarse a los siglos XV y XVI. Tras analizar su historia y apoyarnos en distintos autores, como Turienzo (2007) y Bayón (2010) el punto de partida se sitúa en la ciudad húngara de *Kocs*, que ubicada cerca de Budapest se convirtió en una ciudad muy transitada por turistas.

De esta manera, comenzó a hacerse muy común un modelo de carruaje que en aquella época era el único que podía permitirse hacer determinados viajes. Comenzó a hablarse del “*kocsiszekér*”, es decir, “el carruaje de *Kocs*”.

La terminología se fue difundiendo por los distintos países e idiomas, en alemán se definía como “*kutsche*”, en italiano “*cocchio*” y en español “coche”.

Es así como la palabra “*Coach*” derivada de “coche”, ya que cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro.

El *Coaching*, transporta a las personas de un lugar a otro, del lugar donde están, a donde quieren llegar. Se trata del proceso necesario para cumplir las propias metas de cada uno. Sin embargo, el *Coach* no es quién carga con el viaje, es la persona que lo facilita, asesora e incluso colabora en el éxito de las metas.

Observando la obra de Bayón (2010) se extrae cierta información que permite mostrar una reseña histórica sobre la palabra *Coach* y ayudar a situar su evolución en diferentes etapas.

- Año 1850, Inglaterra:

El concepto de Coaching empieza a utilizarse en universidades inglesas con el objeto de designar un tutor para ayudar y asesorar a estudiantes en sus futuros exámenes.

- Años 1930-1940:

En esta época, se establece como una especie de proceso en el cual unos individuos son asistidos por un mentor para llegar a ser como él, otro mentor.

- Año 1960, *New York*:

Empieza a aparecer el término "*Coaching* personal" que se trata de un programa educativo para individuos desaventajados.

- Años 1960- 1980, Canadá:

Se produce la fusión de *Coaching* personal con *Coaching* empresarial, por primera vez es considerado como una profesión con su correspondiente formación y títulos para *Coach*.

- Año 1980:

Surge el término "*Coaching* ejecutivo", se trata de una nueva disciplina. En los años 80 es cuando comienza a desarrollarse y a obtener identidad propia.

- Año 2004:

Se presenta una relación entre *Coaching* y la eficacia del líder reconocida por instituciones educativas y organizaciones, como por ejemplo, *Harvard School of Business*.

2.1.2 Relación filosófica

Observando varias fuentes de información como Turienzo (2007) y *Coach y Coachee* (2010) concluimos que para hablar del *Coaching* hay que situarse en figuras conocidas como Sócrates, ya que guardan relación debido a que los *Coach* ayudan a que los clientes examinen y analicen sus vidas para que merezcan ser vividas. Este concepto tiene mucho en común con la Mayéutica, no existe el enseñar, sino sólo el aprender, es decir, el conocimiento no se encuentra en el *Coach* sino en el propio cliente. Desde este punto de vista, el cliente será consciente de sus incompetencias y podrá afrontar mejor la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, este movimiento también se encuentra influenciado por Platón, debido a que las preguntas se interpretan como una herramienta de trabajo que potencia los diálogos, y sirven de método para que las personas adquieran el conocimiento. Esto, acompañado de la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un *Coach* debe aprender.

Además, este procedimiento aumenta el autoconocimiento de la persona en cuestión, desarrollando su seguridad en sí mismo.

El *Coaching* no se trata de una ideología, sino más bien de una metodología basada en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas, independientemente de sus creencias y religiones.

Cabe decir, que aunque Aristóteles se contrapone a la filosofía de Platón, también influye de manera notable en el *Coaching*. Aristóteles nos ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel "apetitivo intelectual", que se trata de los honores de cada uno, los reconocimientos y la autorrealización.

Cada persona puede llegar a ser lo que desee. Podemos pasar del ser, que se trata de "lo que nos viene dado", entendiéndolo como dónde estoy ahora mismo, al deber ser, que es dónde quiero llegar.

Finalmente, también existe cierta influencia con la psicología humanista debido a que el *Coaching* utiliza el mismo idioma que esta psicología con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberalización del potencial.

La psicología humanista en relación con el *Coaching* se ha visto consolidada por la filosofía existencialista, es decir, la existencia individual. De esta manera, los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida.

Es por tanto que, se puede considerar que el *Coaching* lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo. Como hemos visto anteriormente, es a partir de los años 80 cuando comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia.

Actualmente, son muchas las empresas que se animan a practicar *Coaching* para obtener mejores resultados financieros, comerciales, organizativos o relacionados con la estructura empresarial. Se invierte en el talento de las organizaciones en todas las áreas. No debemos olvidar que son las personas las que más contribuyen al éxito o fracaso de una organización.

2.2 COMPARACIONES CON OTROS MÉTODOS DE DESARROLLO

En muchas ocasiones se confunde el *Coaching* con otras disciplinas, ya que tienen algunas similitudes en su metodología, en sus objetivos, en las funciones que desempeñan o en el contexto en el que se realizan.

Es por ello, que hemos realizado una tabla que compara algunas de las disciplinas más conocidas. Más adelante, se ha desarrollado la explicación de las diferencias del *Coaching* con cada una de estas disciplinas.

Es importante saber qué disciplina se usa en cada situación, ya que hay profesionales para cada método y la metodología a aplicar no será la misma en un caso que en otro.

	COACHING	COUNSELING	MENTORING	TERAPIA	ASESORÍA
¿Qué figura lo realiza?	Coach	Counselor	Mentor	Terapeuta	Asesor
¿Qué funciones desempeña?	Facilita que el propio <i>coachee</i> sea quien encuentre las soluciones.	Experto que aconseja desde la propia experiencia.	Asesora, forma, transmite conocimientos y capacita al sujeto para su puesto de trabajo.	Tiene sus raíces en la medicina y psiquiatría, intentando curar el trastorno de la persona, actuando sobre un síntoma que ya existe.	Proporciona respuestas a los problemas que les proyectan las personas, gracias a su especialización en determinadas áreas.
¿Qué objetivo persigue?	Aclarar. Proporcionar confianza y seguridad en sí mismo y encontrar el camino adecuado.	Diagnosticar. Proyectar el conflicto desde otro punto de vista ayudando a comprender qué se debe hacer.	Sugerir. Ayudar y formar al sujeto para afrontar los obstáculos que se presentan en su carrera y desarrollo profesional.	Tratar. Mejorar la situación emocional del sujeto, ayudándole a cambiar su situación actual.	Asesorar. Solucionar los problemas que se presentan, aportando las respuestas adecuadas para un conflicto determinado.

	COACHING	COUNSELING	MENTORING	TERAPIA	ASESORÍA
Metodología	Sesiones estructuradas que son organizadas por agenda.	Sesiones puntuales.	Son sesiones que se dan cuando el sujeto las necesita. Es temporal.	Proceso terapéutico programado y continuado.	Sesiones puntuales según la necesidad del cliente.

Tabla 1. Comparación del *Coaching* con otras disciplinas. Elaboración propia.

2.2.1 *Coaching – Counseling*

El concepto de *Counseling* tiene como objeto aconsejar y asesorar desde la propia experiencia, desde un nivel de experto en áreas de desarrollo personas pero también centrándose en la empresa.

Como dice Gordillo (2008) “El *Counseling* se usa para ayudar a los individuos a evaluar sus puntos fuertes y sus debilidades a fin de encontrar el puesto más adecuado” (p. 263).

Sin embargo, el *Coaching* consiste en facilitar que sea el propio cliente quien encuentre en él mismo sus soluciones, de este modo, el *Coach* establece una relación de igual a igual, donde el cliente es considerado el experto en sí mismo, y el *Coach* le proporciona cierta ayuda para encontrar en sí mismo los recursos necesarios para su desarrollo, así podrá tomar sus propias decisiones para lograr avanzar hacia sus metas. En este caso, el *Coach* conecta con el cliente y colabora en la conexión con sus valores, sus emociones... con el fin de que lleve una vida más plena y consiga sus objetivos disfrutando del camino.

2.2.2 *Coaching–Mentoring*

El proceso de *Mentoring* ayuda a moldear las creencias y valores de un individuo de forma positiva, poseyendo un mayor conocimiento y visión sobre

la persona. Por tanto, el mentor es más experto y es capaz de transmitir conocimiento y experiencia a aquellos que no la tienen.

Imaginemos que usted necesita aprender a montar en bicicleta. Un Coach le permitirá descubrir si posee o no el suficiente equilibrio para no solo andar en bicicleta, sino también en motocicleta, para pasear en patines, etc. Le enseñará ejercicios para desarrollar su equilibrio en general. Le puede indicar las diferentes partes de una bicicleta. Le puede explicar los beneficios de una vida sana y de andar en bicicleta pero, ni se va a montar en bicicleta con usted, ni le va a enseñar a reparar un pinchazo, incluso es posible que físicamente no sea capaz de recorrer ni un km en bicicleta. El Coach no tiene por qué haber sido ciclista, su función es desarrollar sus habilidades para montar en bicicleta, no ser un gran ciclista. Es en este momento cuando necesitara de un Mentor que se suba en una bicicleta al lado de usted con la suya, que pedalee con usted (no por usted), la primera vez que pinche una rueda, él se la arreglará, pero más importante aún, le ensañara a arreglarla, y le orientará cuando usted tenga que arreglar los próximos pinchazos, y por supuesto, irá a recorrer kilómetros y kilómetros a su lado en bicicleta.

(Fariña, 2011).

2.2.3 Coaching – Terapia

La Terapia tiene sus raíces en la medicina y en la psiquiatría, mientras que el concepto de *Coaching* tiene sus raíces en el deporte, en los negocios, y en el movimiento del crecimiento personal. Por tanto, debido a ello, la Terapia trabaja con personas para lograr la auto-comprensión y la curación emocional, sin embargo, el trabajo del *Coaching* sirve para trasladar a las personas a un nivel más alto de funcionamiento, centrándose en las acciones y en el futuro.

2.2.4 *Coaching* – Asesoría

Tanto la Asesoría como el *Coaching* son procesos encaminados a mejorar el desempeño de las organizaciones donde intervienen, aunque cada uno de ellos lo hace con medios diferentes.

Los asesores proporcionan respuestas a los problemas que les proyectan sus clientes, y estos aceptan las soluciones.

El asesor es una persona con mucha experiencia, que conoce el área temática del problema a tratar, es un experto con soluciones adecuadas para cada uno de sus clientes. Su área de trabajo debe ser especializada, lo cual aumentará la confianza de los consejos, instrucciones o soluciones que proponga.

Por otro lado, el *Coach* facilita que se hagan las cosas sin estar diciendo como se han de hacer, aunque sí que se establece las condiciones de desempeño para conseguir determinadas metas del cliente.

En el proceso de *Coaching*, el *Coach* utiliza sus habilidades para hacer emerger las potencialidades de su cliente. No da una solución, ni transmite directamente una herramienta, ni la forma de hacer algo concreto, aunque con su acompañamiento y habilidad para inspirar y hacer preguntas eficaces, facilita a su cliente la toma de conciencia de sus posibilidades, estimulándole el compromiso para iniciar la acción.

2.3 ÁMBITOS DE APLICACIÓN: TIPOLOGÍAS, LÍMITES Y RETOS.

El proceso de *Coaching* puede ser abordado por diversas ramas y especializarse en cada una de ellas, dependiendo de las necesidades que solicite cada *Coachee*. Sin embargo, aunque se trata de la misma técnica, esta presentará diferentes peculiaridades en virtud del ámbito de aplicación en que se encuadre.

También se ven afectadas las competencias, habilidades y conocimientos que deben poseer el *Coach*, ya que varían en función de la especialidad que se trate.

A continuación, se muestran los tipos de *Coaching* que consideramos más relevantes, esquematizándolos en los ámbitos que desde nuestro punto de vista determinan esos estilos.



Ilustración 2. Tipología del *Coaching* según el ámbito de aplicación

1. **Ámbito Empresarial.**

Está relacionado con todos los colectivos que se dan en la empresa: trabajadores, mandos intermedios y directivos.

a. *Coaching* Ejecutivo.

Consigue una serie de cambios positivos en el comportamiento del directivo mediante un plan de acción, en relación con el objetivo

que se plantea la organización. Esta técnica deberá ir ligada a los valores, la estrategia y las necesidades de la compañía.

Tiene como objetivo principal promover un auto aprendizaje en el que el directivo sea capaz de mejorar sus capacidades y habilidades, reflejándose un cambio en la forma habitual de actuar.

Se suele dar por estas razones:

- Falta de control en las decisiones y conflictos que aparecen en la organización.
- Falta de ilusión en el trabajo debido a la rutina.
- Bloqueos mentales que imposibilitan avanzar en el trabajo.
- Miedo al fracaso.
- Necesidad de mejora y desarrollo.

b. *Coaching* Organizacional.

Se elabora un plan de acción que permite conciliar las necesidades del *Coachee* con las competencias de la organización. Para ello, se pretende obtener una máxima satisfacción en la calidad del trabajo mediante los objetivos, la misión y la cultura organizacional.

Se pretende conseguir una óptima gestión de la organización en concordancia con la misión, visión y valores. El *Coach* observa a una organización en funcionamiento y valora el conjunto de interacciones que se realizan entre las personas, buscando generar un cambio en los resultados no deseados que se presentan.

Se suele dar por estas razones:

- Cambio de Cultura Organizacional.

- Cambios tecnológicos.
- Cambios que conlleven a un nuevo establecimiento de procesos, roles y responsabilidades.

c. *Coaching* de Equipos.

Es un proceso de aprendizaje por medio del cual un equipo o una organización se cuestionan al respecto de los límites de su desempeño con el objetivo de superarlos.

Se elabora un plan de acción para un grupo de personas, los cuales suelen formar un equipo dentro de la empresa, para la consecución de sus objetivos a través de operaciones que fomentan la cooperación entre sus miembros, apoyándoles a revisar y mejorar sus relaciones, los procesos de trabajo y valores.

Como señala Cardon(2007)"la finalidad del *Coaching* de equipo es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el resultado operacional del conjunto supere ampliamente el potencial de la suma de sus partes" (p. 14).

La práctica del *Coaching* de Equipos permite crear una dinámica colectiva, facilitar los cambios en las empresas e incluso transformar la cultura directiva en su conjunto.

Se suele dar por estas razones:

- Tensiones y conflictos en equipo que necesitan desarrollar nuevas estrategias constructoras.
- Incoherencia de la cultura organizacional o del plan estratégico.

- No consecución de los resultados esperados.
- Cambio de dirección o integrantes dentro de un equipo.

2. Ámbito Psicológico.

a. *Coaching* Personal.

Es un proceso en el cual se motiva la actuación del *Coachee* para que transforme sus deseos, sueños y ambiciones en metas alcanzables.

El *Coach* ayuda a sacar lo mejor del *Coachee*, enfocándolo en lo que de verdad quiere en su vida personal, creando nuevas pautas de pensamiento para lograr los objetivos.

El *Coaching* Personal puede estar enfocado al crecimiento de desarrollo personal, a un cambio vital, a la mejora en la relación con tu pareja, e incluso al logro de tu peso ideal.

Se suele dar por estas razones:

- El *Coachee* no se valora lo suficiente.
- Cuando quieres ser tú mismo y no sabes cómo lograrlo, o cuando no tienes claro a dónde quieres ir en tu vida.
- Bloqueo en un asunto importante.
- Búsqueda de un cambio en tu vida.
- Piensas de una manera pero actúas de otra que es opuesta.
- Falta de conocimiento de cómo desplegar todo tu potencial.

b. *Coaching* de Equipos.

También es muy practicado el *Coaching* de equipos en un ámbito psicológico, como por ejemplo, en el mundo del deporte.

No se puede hacer un gran equipo sin grandes jugadores. Es posible perder con buenos jugadores, pero no se puede ganar sin ellos y que solo nos queda dos alternativas: entrenarlos o comprarlos. O hace campeones a los jugadores que tiene, o recluta personas con mentalidad de campeones. Sin embargo desarrollar un mejor equipo siempre comienza con usted.

(Maxwell, 2002, p. 7).

Se suele dar por estas razones:

- El grupo necesita un equilibrio. Necesita centrarse en algo que se quiere conseguir.
- Necesidad de motivación.
- Reflexión. Hacia dónde quiere ir el grupo y qué quiere conseguir.
- Rutina.

3. Ámbito Formativo.

a. *Coaching* Educativo.

Es una metodología que se utiliza para combatir el fracaso escolar. Ayuda a mejorar la relación con los alumnos y crea condiciones adecuadas para el proceso de aprendizaje.

Se suele dar por estas razones:

- Mejorar los resultados académicos.
- Falta de motivación.
- Riesgo de abandono educativo.
- Falta de confianza.

2.4 MEJORA Y CAMBIO

De la obra de Molins (2013) hemos llegado a la conclusión de que la persona que ejerce como *Coach* debe tener una serie de habilidades y conocimientos que atribuyan en su carácter unas características específicas para la mejora del *Coachee*. Es decir, deberá de tener paciencia, deberá saber escuchar y dialogar...etc.

El *Coach* desempeña un papel importante, debido a que transmite autoconfianza a las personas y un sentimiento de seguridad con uno mismo que hace que se produzca una mejora constante en el individuo.

En este proceso, no existen errores, pérdidas o causas que puedan denominarse desastres, únicamente existen áreas de mejoras. Es en ello sobre lo que hay que trabajar, potenciar las actitudes del *Coachee* para que poco a poco sea capaz de conducir su camino hacia el éxito de sus propios objetivos.

Durante el recorrido de todo ese camino, debe priorizarse el desarrollo del autoconocimiento, mediante el cual, el *Coachee* irá descubriendo cualidades ocultas de sí mismo y observando sus áreas de mejora desde otro punto de vista, desde el optimismo.

Además, para un mejor funcionamiento de esto, es necesario que realice una síntesis sobre cada sesión de *Coaching*, debido a que de este modo recapacita sobre el tema y él mismo aporta ideas y se brinda oportunidades de mejora.

Estamos en consonancia con Molins (2013) de que en todo momento el *Coachee* ha de ser asertivo¹ y comenzar desde un plano general hacia uno singular, ya que de esta manera es más fácil atender a cada factor influyente en el proceso de mejora con cierta organización.

¹ Capacidad para poder decir siempre lo que se quiere expresar sin caer en actitudes sumisas ni agresivas (Molins, 2013, p. 10).

El *Coaching* no busca resultados a corto plazo, sino que el objetivo es que poco a poco se refleje una mejora en el *Coachee* a largo plazo. Los beneficios que aportan los diferentes tipos de *Coaching* pueden ser variados:

- Mejora la salud.
- Alcanzar metas.
- Encontrar estabilidad.
- Progresar personalmente.
- Desarrollar la confianza.
- Aumentar la fortuna personal.
- Potenciar el rendimiento.
- Mejorar la motivación.
- Perfeccionar las relaciones personales.
- Crecer profesionalmente.
- Descubrir el propósito de la vida.

En cierto modo, el *Coaching* puede verse relacionado con algunas ramas de la psicología y después de haber analizado diversos manuales y casos de este método es verdad que tienen factores comunes.

Pueden usarse métodos complementarios para reforzar la actitud del *Coachee*, como por ejemplo el *Feedback 360º*, hay que señalar que el uso de métodos complementarios no es necesario para el éxito del *Coaching*.

Sin embargo, consideramos importante nombrar este método ya que puede colaborar en las organizaciones. Se muestra una evaluación de las habilidades de la persona, en este caso el *Coachee*, en su ámbito personal o profesional respecto a un conjunto de competencias seleccionadas previamente. Después, se genera un informe y puede haber colaboración de terceras personas, lo cual

ayuda a ver todo desde otra perspectiva y empezar a preguntar dónde está el área de mejora y qué se debería hacer para mejorar.

2.5 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento. Toda la conducta humana es motivada.



Ilustración 3. Ciclo básico de la conducta humana. Elaboración propia.

La necesidad, deseo, tensión o incomodidad que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Todos comportamiento obedece a alguna motivación y esta se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

En el caso del *Coaching*, las empresas tienen la necesidad de promover el aprendizaje dentro de la organización, y es por tanto una herramienta absolutamente necesaria para el desarrollo personal y profesional de las personas que forman el entramado organizacional.

2.5.1 Teoría de las expectativas

Según el autor Robbins (2004) la Teoría de las expectativas sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias y expectativas

respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La Teoría formulada por V. *Vroom* (1964) establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. A veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

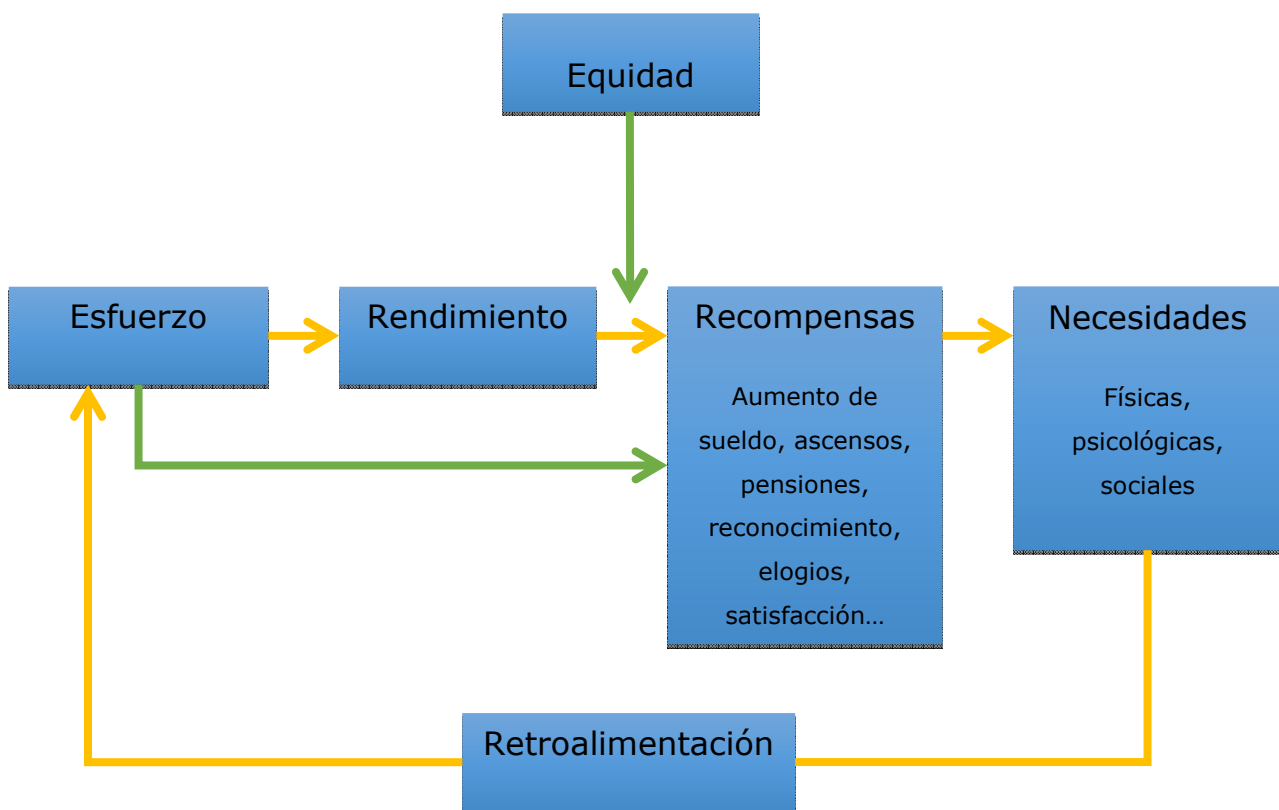


Ilustración 4. Modelo de expectativa simplificado. Elaboración propia.

3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO

3.1 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN?

El proceso de cambio continuo en las organizaciones crea una necesidad de generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos para conseguir la adaptación de las personas a este cambio.

Los autores Mayo y Lank (2000) recogen que una de las consecuencias que genera este cambio es la competitividad entre las personas, ya que produce que cada uno dé lo mejor de sí mismo, para adecuarse de la mejor forma posible a la nueva situación.

Es preciso el aprendizaje de las personas y de las organizaciones, ya que ambas lo ven como algo necesario subsistir y evolucionar en el día a día.

Se ha de apoyar una cultura organizacional que permita adaptarse a causa de una formación continua, gestión del conocimiento, actualización de sistemas y procesos y un estilo de liderazgo eficaz.

3.2 COMPETENCIAS DEL COACH

Antes de hablar de las competencias del coach, es necesario saber el concepto técnico con el que se utiliza el término competencia.

Para Jiménez(2005) “es el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un alto nivel de desempeño” (p. 5).

El autor Fernández (2001) señala que las competencias son “aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a

la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados” (pp. 90-91).

Es por tanto, la capacidad de poner en acción un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias vitales, valores y aptitudes que permiten en cada momento un desempeño de alto valor para la organización y la persona.

Son varios autores los que enumeran las competencias del *Coach*, hemos recogido aquellas que consideran relevantes International Coach Federation (2003) y Bayón (2010).

ICF nos muestra una agrupación de las competencias clave en el *Coaching* profesional. Las cuatro fases en las que las agrupa son:

A. Establecer los cimientos.

1. *Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.*
2. *Establecer el acuerdo de Coaching.*

B. Crear conjuntamente la relación.

3. *Establecer confianza e intimidad con el cliente.*
4. *Estar presente en el Coaching.*

C. Comunicar con efectividad.

5. *Escuchar activamente.*
6. *Realizar preguntas potentes.*
7. *Comunicar directamente.*

D. Facilitar aprendizaje y resultados.

8. *Crear consciencia.*
9. *Diseñar acciones.*
10. *Planificar y establecer metas.*
11. *Gestionar progreso y responsabilidad.*

International Coach Federation (2003).

Por otro lado, Bayón (2010) enumera otras competencias diferentes del *Coach*. Las competencias que enumera son:

- Empatía.
- Análisis y síntesis.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Confianza.
- Saber escuchar.
- Cuestionar con fuerza.
- Comunicación eficaz.
- Orientación a resultados.
- Colaboración.
- Curiosidad.

A continuación, tras analizar distintos manuales sobre competencias del *Coach*, enumeramos nueve competencias que consideramos principales para un *Coach* en el proceso de *Coaching*, en el marco obviamente de las organizaciones que aprenden. También aportamos una definición propia sobre cada una de ellas.

1. Empatía. Es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. En el caso de un *Coach*, este debe tener la habilidad para reconocer, comprender y apreciar los sentimientos del *Coachee*. La empatía es clave para conseguir que los objetivos en el proceso de *Coaching* sean exitosos.

La empatía empleada con acierto facilita el progreso de *Coaching* ya que trae consigo un comportamiento espontáneo tendente a ayudar a la otra persona.

2. Confianza. Es la esperanza firme que se tiene en alguien o algo. Durante el proceso de *Coaching* hay que generar confianza en el logro de los objetivos, en las posibilidades y en los pensamientos. El *Coach*

debe ganarse la confianza del *Coachee*, el cual se pone en sus manos y le confía su desarrollo personal y profesional.

La confianza hará que se produzca continuamente honestidad y sinceridad. También demuestra respeto y un apoyo constante.

3. Ética, valores. El proceso de *Coaching* debe seguir unos estándares y normas profesionales ya que se trata de una relación profesional que incluye un acuerdo o contrato comercial con una serie de responsabilidades.

Debe haber una conducta profesional con los clientes, evitar el conflicto de intereses y mantener la confidencialidad o privacidad.

4. Adaptabilidad y flexibilidad. La adaptabilidad es la cualidad de acomodarse o ajustarse algo a otra cosa. La flexibilidad se da cuando en un enfrentamiento se pliega con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro o de otros.

En cuanto a la adaptabilidad, debido a que el *Coaching* es un proceso en el que se producen cambios, el *Coach* tiene que ser capaz de acomodarse a nuevas situaciones. Debe ser el *Coach* el que se integre en el entorno personal de su *Coachee*.

La flexibilidad, hace referencia a la no rigidez mental en los planteamientos o pensamientos que tiene una persona. En un proceso de continuo cambio, como el *Coaching*, es fundamental que el *Coach* tenga flexibilidad mental para adaptarse emocionalmente a diversas situaciones.

5. Escucha activa. Se trata de saber escuchar, uno de los principios más importantes pero a su vez más difíciles de todo el proceso comunicativo.

Es importante mantener el contacto visual con el *Coachee*, reformular lo comprendido y hacer preguntas abiertas para conseguir más información.

La escucha activa va ligada a la empatía, ya que hay que saber ponerse en el lugar de la otra persona, la que nos está hablando, transmitiendo un mensaje que desea que entendamos y al que necesita que se dé una respuesta.

6. Cuestionar con fuerza. Es la habilidad para hacer preguntas que den la información necesaria para lograr el mayor beneficio en el proceso de *Coaching*.

Hay que saber preguntar, cada pregunta nos lleva a una determinada respuesta, que seguramente nos lleve a otra pregunta. Si no preguntamos, no encontramos la respuesta ni la solución.

7. Comunicación eficaz. Es la capacidad de transmitir un mensaje de forma efectiva. La comunicación eficaz conlleva ser: claro, conciso, concreto, correcto, coherente, educado y creativo.

El mensaje debe ser claro, sencillo, específico, adecuado al estilo de comunicación y lógico.

8. Orientación a resultados. Es la capacidad para establecer metas propias y la consecución de las mismas. Tiene que ver con la capacidad para adaptarse a los cambios de condiciones, adaptándolos sin problemas y manteniendo o incrementando los resultados obtenidos y encontrando nuevas oportunidades.

Un proceso de *Coaching* debe estar enfocado a la consecución de una meta final, causada por un proceso de cambio. Hay que diseñar un plan para que las metas sean específicas, medibles, alcanzables y realistas, y hacer los ajustes necesarios ante los cambios.

9. Colaboración. El *Coach* es la gran ayuda y soporte que tiene el *Coachee* en su proceso de transformación.

Una vez descritas las competencias, se pretende explicar a que se acercan y de que se alejan estas competencias según el patrón de acercamiento/alejamiento de McDermott y O'Connor (1999).

O'Connor señala que la persona que utiliza preferentemente un patrón de acercamiento se mueve con decisión hacia sus objetivos, hacia lo que quiere conseguir. Quien utiliza el de alejamiento, actúa como impulsado por los problemas y dificultades que desea evitar, para cuya detección tiene especial habilidad. En este caso el patrón de acercamiento y alejamiento nos permite observar la importancia y razones que soporta la necesidad de la competencia.

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De juzgar el problema del <i>Coachee</i>	Empatía	A la comprensión de la persona
De que el <i>Coachee</i> omita información	Confianza	Al trato con la persona
Irregularidades contractuales	Ética/Valores	A una conducta profesional
De ser rígido ante nuevas situaciones	Adaptabilidad/Flexibilidad	Una relación libre con flexibilidad mental
De que el <i>Coach</i> no procese toda la información proporcionada por el <i>Coachee</i>	Escucha activa	A una percepción y comprensión adecuada
De que el <i>Coach</i> no avance en su búsqueda para conseguir nueva información	Cuestionar con fuerza	A descubrir nuevas respuestas y reforzar cuestiones tratadas anteriormente
De que haya barreras en el proceso comunicativo	Comunicación eficaz	A una buena y eficaz relación comunicativa

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De no tener un criterio que garantice el éxito de los resultados	Orientación a resultados	Al establecimiento de objetivos
De que se forme una relación estricta y monótona entre <i>Coach</i> y <i>Coachee</i>	Colaboración	A ser un punto de apoyo clave en el proceso

Tabla 2. Competencias del Coach. Elaboración propia.

3.3 FUNCIONES DEL COACH INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas deben tener una visión clara hacia el futuro y estar en una renovación constante para sobrevivir dentro de un mercado cada vez más globalizado. Debido al ritmo actual de cambio, es necesario que los directores produzcan resultados más deprisa que antes.

Ante esta situación, el área de Recursos Humanos debe buscar herramientas, técnicas y métodos que ayuden a la renovación. Entre ellas, el *Coaching* es una metodología que se da cada vez con más frecuencia dentro de las organizaciones que aprenden.

Como consecuencia de la investigación, hemos observado que los cuatro pilares básicos que forman Recursos Humanos son Selección, Formación, Gestión del desempeño y Liderazgo. Tras haber analizado el proceso de *Coaching*, hemos visto relación con los términos citados. Analizamos uno a uno con su correspondiente relación:

- Selección: No se suele dar *Coaching* en el proceso de Selección propiamente dicho, sino que una vez contratado el candidato se puede realizar *Coaching* para llevar a cabo una acogida y un seguimiento. En este caso, es conveniente que se realice mediante un *Coach* interno

debido a que tiene mayor información sobre los objetivos que busca la empresa en el candidato.

- **Formación:** Este proceso es relevante en el ámbito del *Coaching* en las organizaciones que aprenden, debido a que se muestra un proceso continuo de mejora. Consideramos importante que se encuentre en este aspecto ya que potencia las habilidades del trabajador y esto influye en su progreso y efectividad en los resultados. En este caso, creemos que puede ser realizado tanto por un *Coach* interno como externo, dependiendo del tipo de formación a realizar.
- **Gestión del desempeño:** En este aspecto hemos observado que es importante el proceso de *Coaching* para mostrar el cumplimiento del trabajador con su trabajo respecto a los objetivos y cultura de la empresa. Si es realizado por un *Coach* interno tendrá más conocimiento sobre la cultura de la empresa pero el trabajador puede sentirse cohibido a diferencia que si se trabajara con un *Coach* externo.
- **Liderazgo:** En muchas ocasiones el *Coaching* es utilizado para comprobar la eficacia del liderazgo, sobre todo en ejecutivos. Creemos que un *Coach* externo a la organización sería más conveniente debido a que estará especializado en este ámbito.

El *Coaching* proporciona beneficios dentro de estas organizaciones como son:

- Fomentar un clima de trabajo abierto y participativo.
- Fomentar una cultura de trabajo en una visión común.
- Promover la creatividad, innovación y la autonomía psicológica al administrar sus puestos de trabajo.
- Formar equipos de alto rendimiento.
- Facilita la comunicación en los sistemas humanos.
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias.

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

Si un miembro del área de Recursos Humanos se forma adecuadamente puede convertirse en un buen *Coach* interno yendo más allá de sus labores de Recursos Humanos. También podrá descubrir el talento de las personas y conseguir que desarrollen sus competencias individuales para el establecimiento de planes de carrera apropiados a cada persona.

Para que un miembro del área de Recursos Humanos sea formado adecuadamente, la organización puede contratar a una persona externa.

3.4 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se ha llevado a cabo una investigación y desarrollo a través de los datos obtenidos gracias a la elaboración propia de un cuestionario de valoración personal. Dicho cuestionario se ha pasado a siete *Coaches* profesionales y de sus respuestas hemos analizado una serie de conclusiones.

Para contactar con los *Coaches* aprovechamos la popularidad de la herramienta de contactos *LinkedIn*.

En este apartado presentamos a las personas que han sido encuestadas e indicamos a qué se dedican profesionalmente, es decir, en qué ámbito se encuentran especializadas.

Para mantener el anonimato de los encuestados, a cada persona la nombraremos como "caso" y citaremos sus correspondientes iniciales.

- CASO 1.
M.A. Trabaja en *Coaching*, Consultoría y Formación.
- CASO 2.
G.P. Es *Coach* personal y profesional. Además es especialista en estrategias de búsqueda de empleo y consultoría de RRHH.

- CASO 3.
V.M. Es *Coach* ejecutiva y consultora en desarrollo de equipos.
- CASO 4.
L.A. Es *Coach* personal y ejecutiva.
- CASO 5.
J.G. Es *Coach* ejecutivo.
- CASO 6.
N.B. Es consultora experta en Gestión Internacional de personas y *Coaching* Ejecutivo.
- CASO7.
W.S. Es Presidente de una prestigiosa Asociación Española de *Coaching* y experto en Comunicación y Relaciones Internacionales.

El Cuestionario de reflexión sobre las competencias más relevantes consta de dos partes. En la primera, se ha elaborado una tabla que logra priorizar las competencias según los *Coaches* a los que hemos entrevistado. Las respuestas son abiertas, si bien les sugerimos las competencias más relevantes nombradas anteriormente en el trabajo en la tabla 2.

En esta parte del cuestionario, también queremos conocer las situaciones de las que el entrevistado cree que se aleja o se acerca la competencia según el patrón de acercamiento/alejamiento de McDermott y O'Connor (1999).

Se puede observar, que esta tabla contiene el mismo formato que la Tabla 2. Competencias *del* Coach. Elaboración propia.

.

En la segunda parte del cuestionario, se han formulado una serie de preguntas, las cuales hemos considerado interesantes para comprender mejor la importancia del *Coaching* en Recursos Humanos, la necesidad de aplicar esta metodología en organizaciones que aprenden y qué beneficios obtiene el *Coachee*.

Mediante el siguiente modelo de correo se ha contactado con Coaches para solicitar la colaboración en nuestro trabajo.

Buenos días,

Somos Carla Asín y Borja Cortés, estudiantes del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza. Nos ponemos en contacto con usted para solicitar la colaboración en nuestro Trabajo de Fin de Grado.

El trabajo trata sobre "Las competencias del Coach en el marco de las organizaciones que aprenden", que promueven el cambio, mejora y aprendizaje constante.

En el documento adjunto se encuentra un cuestionario. En la primera parte de éste, se pide enumerar por orden de prioridad las competencias que debe tener un Coach en este tipo de organizaciones, y a su vez, señalar de qué se aleja y a qué se acerca esta competencia según el patrón de acercamiento/alejamiento de O'Connor, en la relación entre Coach y Coachee.

La segunda parte consta de tres preguntas con respuesta abierta.

Gracias por su tiempo y disponibilidad,

Un saludo.

A continuación se muestra el cuestionario de valoración personal que se ha entregado a los Coaches profesionales.

3.4.1 Cuestionario de análisis de las competencias más relevantes del *Coach*

- Estimación de competencias:

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	
	10.	

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

- Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

3.4.2 Análisis de los datos recopilados

Mediante un análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios de elaboración propia que han sido contestados por *Coaches* profesionales, hemos sustraído una serie de datos que nos servirán para exponer cada competencia.

Para ello, nos hemos apoyado en International Coach Federation (ICF), el cual nos servirá como guía durante el proceso de análisis. En este documento, se desarrollan once competencias básicas de *Coaching* y a su vez, cada una de ellas se muestra dentro de su correspondiente fase.

❖ Observaciones sobre la ponderación de competencias.

Como se señala en la primera parte del Cuestionario de Evaluación, se ha pedido a los *Coaches* profesionales que expongan por orden de importancia las competencias de un *Coach* en el marco de una organización que aprende. A partir de estas respuestas, hemos realizado una ponderación.

Las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente dentro de una categoría de orientación lógica de las competencias según los puntos en común que tienen lógicamente basado en el modo habitual en que se contemplan las competencias en cada grupo. Los grupos y las competencias individuales no están ponderadas ni ordenadas según su importancia o prioridad. Todas pueden considerarse críticas o claves y por tanto deben ser demostradas por cualquier Coach competente.

(ICF, 2003).

Aunque ICF señala que las competencias no están ponderadas ni ordenadas según su importancia o prioridad, hemos visto oportuno valorarlas para realizar un estudio con los resultados que los *Coaches* nos han proporcionado desde su experiencia y conocimiento.

A la primera competencia se le han ponderado un valor de diez puntos, a la segunda competencia un valor de nueve puntos, y así sucesivamente hasta llegar a la décima competencia la cual vale un punto.

En la siguiente página se muestra la tabla con la ponderación de valores según las competencias elegidas por cada encuestado.

COMPETENCIAS DEL COACH EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

COMPETENCIAS		PERSONAS ENCUESTADAS							TOTALES
		CASO 1 M.A.	CASO 2 G.P.	CASO 3 N.B.	CASO 4 W.S.	CASO 5 J.G.	CASO 6 V.M.	CASO 7 L.A.	
1	Adherirse al código deontológico y estándares profesionales			4	10		6	5	25
	Confidencialidad				10				10
	Ética			4				5	9
	Profesionalidad						6		6
2	Establecer el acuerdo de <i>Coaching</i>				14	3			17
	Respeto				6	3			9
	Integridad				8				8
3	Establecer confianza e intimidad con el cliente	7	8	10	4	10	8	9	56
	Confianza		3	10	4	10	8	9	44
	Motivación	7	5						12
4	Estar presente en el <i>Coaching</i>		15	7	3	5		7	37
	Adaptabilidad/Flexibilidad		4	6		5		4	19
	Implicación		9						9
	Intuición				3				3
	Visión sistémica							3	3
	Pasión/Ilusión		2						2
	Colaboración			1					1

COMPETENCIAS DEL COACH EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

COMPETENCIAS		PERSONAS ENCUESTADAS							TOTALES
		CASO 1 M.A.	CASO 2 G.P.	CASO 3 N.B.	CASO 4 W.S.	CASO 5 J.G.	CASO 6 V.M.	CASO 7 L.A.	
5	Escuchar activamente	10	10	9	1	8	10	8	56
	Escucha activa	10	10	9	1	8	10	8	56
6	Realizar preguntas potentes	9		8	5	4	4	7	37
	Preguntas potenciadoras	9		5	5	4	4	7	34
	Reflexionar			3					3
7	Comunicar directamente	5	13	2		6	8		34
	Buena comunicación	3	6	2		6	5		22
	Asertividad		7				3		10
	Aportar <i>feedback</i>	2							2
8	Crear consciencia	8	8	7	18	16	11	10	78
	Empatía		8	7	9	9	9	10	52
	Facilitar que el cliente tome consciencia (autoconsciencia)	8			2	7	2		19
	Paciencia				7				7
9	Diseñar acciones	5	1						6
	Capacidad de detectar obstáculos y creencias limitantes de los clientes	5							5
	Amplia perspectiva		1						1

COMPETENCIAS DEL COACH EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

COMPETENCIAS		PERSONAS ENCUESTADAS							TOTALES
		CASO 1 M.A.	CASO 2 G.P.	CASO 3 N.B.	CASO 4 W.S.	CASO 5 J.G.	CASO 6 V.M.	CASO 7 L.A.	
10	Planificar y establecer metas	7		8		2	7	2	26
	Saber plantear retos/Marcar objetivos	1				2	7	2	12
	Orientación a resultados			8					8
	Capacidad para desarrollar habilidades	6							6
11	Gestionar progreso y responsabilidad	4				1	1	7	13
	Autogestión						1	6	7
	Facilitar la toma de decisiones y planes de acción	4							4
	Organización en el proceso					1			1
	Experiencia							1	1

Fases:



- Establecer los cimientos.
- Crear conjuntamente la relación.
- Comunicar con efectividad.
- Facilitar aprendizaje y resultados.

Tabla 3. Ponderación de valores. Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla, el resultado por orden de ponderación decreciente según las respuestas de los *Coaches* al cuestionario de evaluación es el siguiente:

1. Crear consciencia (78 puntos).

Habilidad en la que el *Coach* no debe guiarse por la descripción que hace el *Coachee*, sino ir más allá. Es decir, mediante la reflexión y la evaluación desde un punto de vista distinto, adquiere una mayor comprensión y claridad, y esto permite descubrirle al *Coachee* sus propias preocupaciones ocultas y hacerle ver sus puntos fuertes.

A través de las respuestas obtenidas por los *Coaches* observamos que las subcompetencias y los patrones de acercamiento/alejamiento según el modelo de McDermott y O'Connor (1999) son los siguientes:

SE ALEJA	Crear consciencia	SE ACERCA
Emitir juicios. Que el <i>Coachee</i> se siente incomprendido. De la amistad.	1. Empatía (52 puntos)	Ponerse en lugar de la otra persona, comprender. Conocimiento verdadero. Buena comunicación.
Desinterés, falta de concentración. Valoraciones y juicios erróneos.	2. Autoconciencia (19 puntos)	Aclarar los objetivos del cliente y hacerlo participe en el proceso. Profundización y análisis certero de la situación.
De las prisas.	3. Paciencia (7 puntos)	A la profundización y empatía.

Tabla 4. Crear consciencia y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Observamos que los encuestados le dan a la empatía mucho valor en el proceso de *Coaching*, además seis de los siete encuestados la enumeraron. La paciencia únicamente fue nombrada por un *Coach*.

2. Escuchar activamente (56 puntos).

Habilidad del *Coach* que permite interpretar lo que dice y no dice el *Coachee*. Se extrae lo esencial pero no da resultados y conclusiones, ya que le resume y refleja al *Coachee* la información que ha ido retransmitiendo, y de esta manera, se produce una mayor claridad sin que se omita información.

El *Coach* no solo interpreta las palabras y el tono de voz, sino que también da importancia al lenguaje no verbal, como por ejemplo el lenguaje corporal del *Coachee*.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Escuchar activamente	SE ACERCA
De emitir juicios previos. De no estar presente. Incomodidad del <i>Coachee</i> . Pérdida de información.	1. Escucha activa (56 puntos)	Confianza con el cliente. Atención al cliente. A comprender las motivaciones, sentimientos y creencias. A las preocupaciones y objetivos del <i>Coachee</i> . A la escucha verbal y no verbal: ritmo, nivel de energía, posición corporal...

Tabla 5. Escuchar activamente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: cuestionarios de evaluación.

La escucha activa es una de las competencias con mayor importancia ya que ha sido enumerada por la totalidad de los encuestados. Es considerada una competencia esencial en la metodología de *Coaching*.

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente (56 puntos).

Habilidad que tiene el *Coach* en crear un entorno confortable con el *Coachee*. Se debe establecer respeto y confianza entre ambos, además de acuerdos claros y metas que cumplir.

El *Coach* tiene un interés constante en el futuro del *Coachee* y anima a que realice nuevas acciones con nuevos comportamientos. Si cree que es necesario tratar algún tema delicado, deberá de pedir permiso al *Coachee* para no crear un clima de incomodidad.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Establecer confianza e intimidad con el cliente	SE ACERCA
De juzgar al <i>Coachee</i> . Del miedo, del no poder. De crear barreras. Ausencia de información.	1. Confianza (44 puntos)	A la apertura del <i>Coachee</i> . A crear un clima cómodo y de cercanía.
Desinterés. Apatía, inercia.	2. Motivación (12 puntos)	Constancia y eficacia. Motivación propia y al prójimo.

Tabla 6. Establecer confianza e intimidad con el cliente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

De las dos subcompetencias señaladas, los encuestados le dan una mayor importancia a la confianza porque ha sido enumerada por seis de los siete encuestados, frente a la motivación, que solo ha sido enumerada por dos encuestados. Además hay una gran diferencia en la ponderación entre ambas subcompetencias.

4. Realizar preguntas potentes (37 puntos).

Capacidad del *Coach* de hacer preguntas fuertes que revelen una información clara y que lleven al *Coachee* a saber lo que desea conseguir en el futuro, y no justificarse por situaciones del pasado. Esta capacidad debe tener relación con la escucha activa.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Realizar preguntas potentes	SE ACERCA
Desconocimiento sobre el <i>Coachee</i> . Monotonía en las respuestas. De no detectar las verdaderas limitaciones.	1. Preguntas potenciadoras (34 puntos)	Conseguir información. Descubrir las creencias subyacentes en los comportamientos del <i>Coachee</i> .
Dar por hecho todo lo que se afirma como una verdad absoluta.	2. Reflexionar (3 puntos)	A realizar preguntas poderosas.

Tabla 7. Realizar preguntas potentes y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

En esta competencia obtiene una mayor importancia realizar preguntas potenciadoras que la reflexión, la cual únicamente ha enumerado un encuestado. Todos los encuestados que enumeran preguntas potenciadoras, coinciden en que se hacen para conseguir mayor información y claridad sobre el problema del *Coachee*.

5. Estar presente en el *Coaching* (37 puntos).

Habilidad del *Coach* de tener una presencia segura de sí mismo y cierta flexibilidad en sus acciones, debe transmitir confianza al *Coachee* en todo momento.

El *Coach* puede observar distintos puntos de vista de trabajar con el *Coachee* y, además de guiarse por su intuición, debe elegir siempre el más efectivo teniendo auto-control, es decir, sin verse afectado por las emociones y sentimientos del *Coachee*.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Estar presente en el <i>Coaching</i>	SE ACERCA
Del victimismo. De seguir un esquema fijo y estricto que no ayuda al desarrollo del <i>Coachee</i> .	1. Adaptabilidad / Flexibilidad (19 puntos)	Saber estar independientemente de la situación o del entorno, responsabilidad. A realizar un proceso constructivo, útil y personalizado. Adaptación ante un cambio.
De hacer las cosas por hacer.	2. Implicación (9 puntos)	A sentirte parte de lo que haces, formar parte en el proceso.
De las conclusiones precipitadas.	3. Intuición (3 puntos)	Al fondo de las cuestiones.
De la aceptación de que las cosas no se pueden cambiar y del victimismo.	4. Visión sistémica (3 puntos)	Comprensión de la realidad del <i>Coachee</i> en el sistema de su empresa.

SE ALEJA	Estar presente en el Coaching	SE ACERCA
De la desilusión, la inercia, la desidia.	5. Pasión/Ilusión (2 puntos)	Hacer las cosas con sentimiento y desde el corazón, la pasión.
De ser el centro de atención o el protagonista del proceso.	6. Colaboración (1 punto)	A sentirse el <i>Coachee</i> satisfecho de sus resultados y logros.

Tabla 8. Estar presente en el Coaching y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Las subcompetencias que se consideran más importantes son la adaptabilidad/flexibilidad y la implicación, ya que las demás apenas llegan a los cuatro puntos. La adaptabilidad/flexibilidad ha sido enumerada por cuatro encuestados, el resto por uno.

6. Comunicar directamente (34 puntos).

El *Coach* tiene la habilidad de comunicarse con un lenguaje claro y directo para adquirir mayor efectividad en el *Coaching*. De esta forma, debe hacer ver al *Coachee* lo que quiere o de lo que no está seguro desde otra perspectiva. En la comunicación se muestra un *feedback* constante y siempre con un lenguaje apropiado y respetuoso.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Comunicar directamente	SE ACERCA
Ocultar información. Incomprensión.	1. Buena comunicación (22 puntos)	Confianza. Ambiente confortable.

SE ALEJA	Comunicar directamente	SE ACERCA
Originar frustración.		Que el mensaje se reciba y se emita de forma correcta.
De imponer, de hablar sin respeto. Agresividad.	2. Asertividad (10 puntos)	Decir las cosas en el momento adecuado, de la forma adecuada, desde el respeto. Pedir lo que se necesita.
Incomodidad.	3. Aportar <i>feedback</i> (2 puntos)	Interrelación constante entre ambos.

Tabla 9. Comunicar directamente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

La subcompetencia con mayor relevancia es la buena comunicación, que además ha sido enumerada por cinco de los siete encuestados.

7. Planificar y establecer metas (26 puntos).

Capacidad del *Coach* de implantar un plan de *Coaching* efectivo. Se realiza un plan con resultados alcanzables para el *Coachee* y con unas fechas determinadas. Se lleva a cabo un seguimiento, el cual ayuda al *Coachee* a identificar situaciones y saber cómo actuar.

El *Coach* puede hacer algunos ajustes sobre lo planificado en el transcurso del seguimiento y a su vez, apunta los éxitos que son importantes para el *Coachee*.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Planificar y establecer metas	SE ACERCA
Conformismo. Conseguir metas insatisfactorias. Temas irrelevantes.	1. Saber plantear retos / marcar objetivos (12 puntos)	Implantar objetivos como guía.
De hacer un trabajo difuso y sin resultados.	2. Orientación a resultados (8 puntos)	A guiar al <i>Coachee</i> a la consecución de sus objetivos.
Falta de adaptación con el cliente.	3. Capacidad para desarrollar habilidades (6 puntos)	Potenciar a la persona.

Tabla 10. Planificar y establecer metas y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Los encuestados dan mayor importancia a marcarse unos objetivos en el proceso de *Coaching*. Cuatro encuestados han enumerado esta subcompetencia y todos coinciden en que sirve como guía del proceso para el cumplimiento de las metas propuestas.

8. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales (25 puntos).

Capacidad del *Coach* en comprender las normas profesionales, comprender su ética y saber aplicar los estándares del *Coaching* a situaciones reales. El *Coach* puede informar claramente de las diferencias entre *Coaching*, Consultoría, Psicoterapia, Asesoría...etc

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Adherirse al código deontológico y estándares profesionales	SE ACERCA
De fugas de información.	1. Confidencialidad (10 puntos)	A la creación de un ambiente de confianza.
De regirse por cuestiones en las que prime su beneficio. De la imposición del código del <i>Coach</i> sin tener en cuenta el del <i>Coachee</i> .	2. Ética (9 puntos)	A asegurar una ayuda sincera, basada en valores y que beneficie al <i>Coachee</i> , verdadero protagonista de su desarrollo. Respeto a la confidencialidad del proceso.
Dar una mala imagen.	3. Profesionalidad (6 puntos)	Respeto y principios.

Tabla 11. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Es reseñable que uno de los encuestados le dio la mayor importancia a la confidencialidad. Dicho encuestado es Presidente de una Asociación Española de Coaching.

9. Establecer el acuerdo de *Coaching* (17 puntos).

Es la habilidad del *Coach* en establecer un acuerdo con cada *Coachee* según sus necesidades. En los acuerdos se especifica tanto lo que es adecuado como lo que no y se determina si es efectivo el método a seguir o necesita ser modificado.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Establecer el acuerdo de <i>Coaching</i>	SE ACERCA
----------	---	-----------

SE ALEJA	Establecer el acuerdo de <i>Coaching</i>	SE ACERCA
Del tratamiento superficial. Mala relación.	1. Respeto (9 puntos)	A la esencia del trato humano. Profesionalidad.
De la frivolidad.	2. Integridad (8 puntos)	A los principios éticos.

Tabla 12. Establecer el acuerdo de *Coaching* y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Ambas subcompetencias tienen una valoración muy baja por los encuestados para la metodología del *Coaching*.

10. Gestionar progreso y responsabilidad (13 puntos).

Capacidad de centrarse en lo importante y llevar una organización clara con unos objetivos marcados. Es decir, el *Coachee* se compromete a seguir acciones implantadas que le dirigen a las metas planeadas.

Se repasa constantemente con el *Coachee* la información obtenida y se desarrolla la capacidad del *Coachee* para tomar decisiones.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Gestionar progreso y responsabilidad	SE ACERCA
Desorden.	1. Autogestión (7 puntos)	Desarrollar la proactividad.
Desorden y posibilidad de incumplir objetivos.	2. Facilitar la toma de decisiones y planes de acción (4 puntos)	Facilitar el proceso.

SE ALEJA	Gestionar progreso y responsabilidad	SE ACERCA
Desorden, caos. De un <i>Coach</i> que marca directrices.	3. Organización en el proceso (1 punto)	Guía de seguimiento.
De un <i>Coach</i> cuyo currículo le hace pensar que tiene la respuesta a los problemas que plantea el <i>Coachee</i> .	4. Experiencia (1 punto)	Al conocimiento adquirido en otros procesos.

Tabla 13. Gestionar progreso y responsabilidad y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Debe señalarse que la subcompetencia con mayor ponderación además de la más enumerada que el resto es la autogestión. Además, ambos encuestados coinciden que sirve para desarrollar la proactividad y evitar el desorden.

11. Diseñar acciones (6 puntos).

El *Coach* ayuda a buscar alternativas futuras que posibiliten contribuir desde el protagonismo, a lograr el resultado deseado. Se realiza un mapa, que incluye las acciones necesarias para lograr el objetivo, pensando siempre a futuro, dado que el pasado, como tal, ya no puede modificarse.

A partir de las respuestas de los *Coaches* llegamos a la conclusión de que:

SE ALEJA	Diseñar acciones	SE ACERCA
De crear barreras.	1. Capacidad de detectar obstáculos y creencias limitantes de los clientes	Facilitar el proceso.

SE ALEJA	Diseñar acciones	SE ACERCA
	(5 puntos)	
Caminar con orejeras puestas pensando que tu punto de vista es el único existente.	2. Amplia perspectiva (1 punto)	De ver las cosas desde diferentes puntos de vista.

Tabla 14. Diseñar acciones y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

La competencia diseñar acciones es la que menos puntuación ha obtenido de todas las valoradas.

El gráfico que se muestra a continuación, en relación con el estudio de competencias realizado anteriormente, muestra el resultado de la ponderación de competencias en porcentaje que se ha obtenido de los *Coaches* entrevistados. El objetivo de este gráfico es aportar mayor claridad visual de los datos totales recogidos en la tabla.

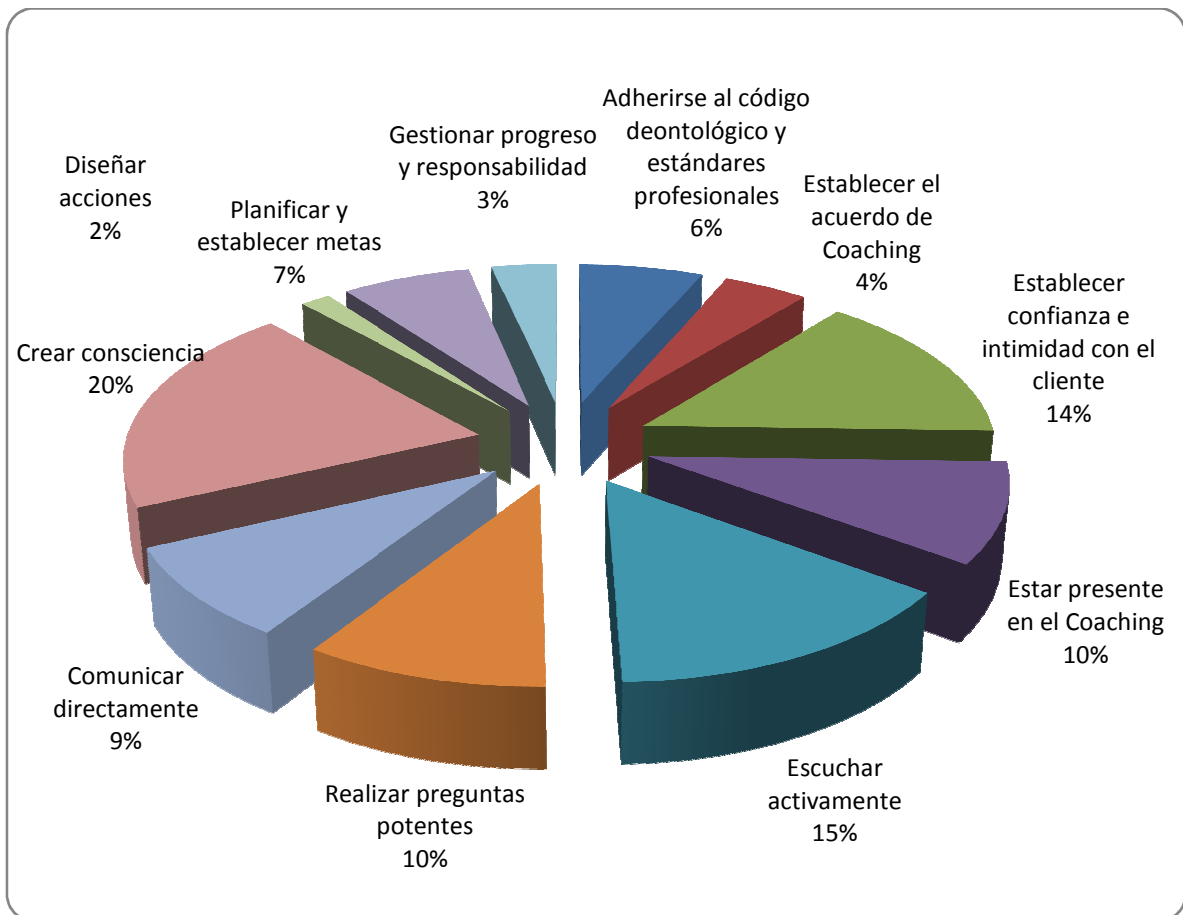


Ilustración 5. Gráfico valoración de las competencias en porcentaje según los encuestados. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

❖ Observación sobre las fases que establece ICF.

Como se puede observar en los gráficos dinámicos, hay cuatro fases diferentes:

- A. Establecer los cimientos.
- B. Crear conjuntamente la relación.
- C. Comunicar con efectividad.
- D. Facilitar aprendizaje y resultados.

El siguiente gráfico circular presenta el porcentaje según la importancia que se le ha asignado a cada fase mediante el Cuestionario de Análisis de Competencias.

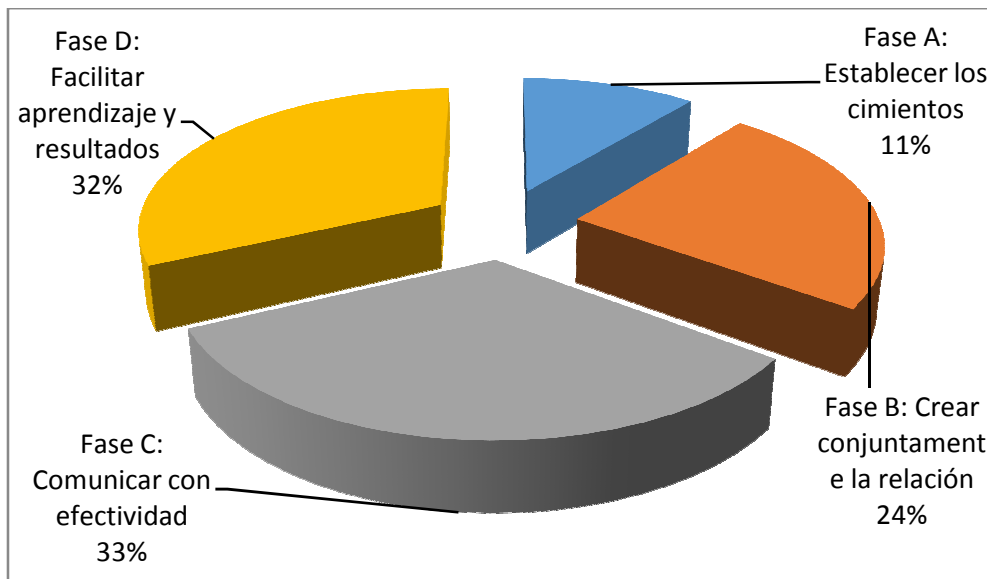


Ilustración 6. Gráfico valoración de las fases que encuadran las competencias. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.

Como podemos observar, las fases que tienen mayor relevancia en el *Coaching* en el marco de las organizaciones que aprenden son la fase C y D con prácticamente la misma puntuación. Sin embargo, la valorada con menor puntuación es la fase A.

En relación con el análisis realizado, hemos observado que los *Coaches* encuestados dan mayor importancia al proceso de comunicación y a la planificación y gestión en el *Coaching*.

Al analizar el gráfico, las partes más relevantes (Fase C y D) las situamos en el procedimiento de desarrollo, observamos que es esencial establecer una guía con una determinación de resultados que faciliten al *Coachee* a alcanzar sus propias metas. Además, vemos que guarda una fuerte relación con la comunicación efectiva para lograr el éxito en el *Coaching*.

En este apartado del trabajo también se recopilan los datos obtenidos por cada una de las personas encuestadas, según las cuatro fases que establece ICF (2003).

En primer lugar, analizamos las respuestas obtenidas por cada encuestado y su puntuación en relación con la fase “A. Establecer los cimientos”.

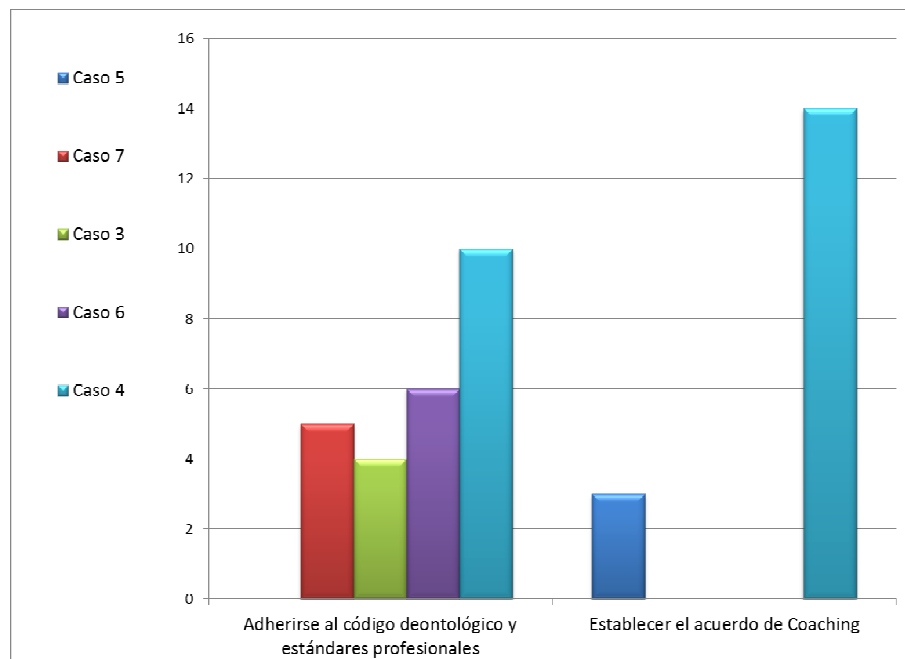


Ilustración 7. Gráfico fase A: Establecer los cimientos. Elaboración propia.

En el gráfico de barras, se pueden observar las competencias que presenta ICF (2003) dentro de esta fase, que son: “Adherirse al código deontológico y estándares profesionales” y “Establecer el acuerdo de *Coaching*”.

Al analizar este gráfico podemos observar que el Caso 4 le da una mayor importancia a esta fase, debido a que la totalidad de las competencias que la forman.

Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, esta fase no es nombrada por todos los encuestados. Podemos llegar a la conclusión de que algunos de los encuestados puedan ver esta fase como algo que la rutina hace que pierda importancia, y por tanto consideren con mayor relevancia otras fases.

Seguidamente, analizamos las respuestas obtenidas en relación con la fase “B: Crear conjuntamente la relación”.

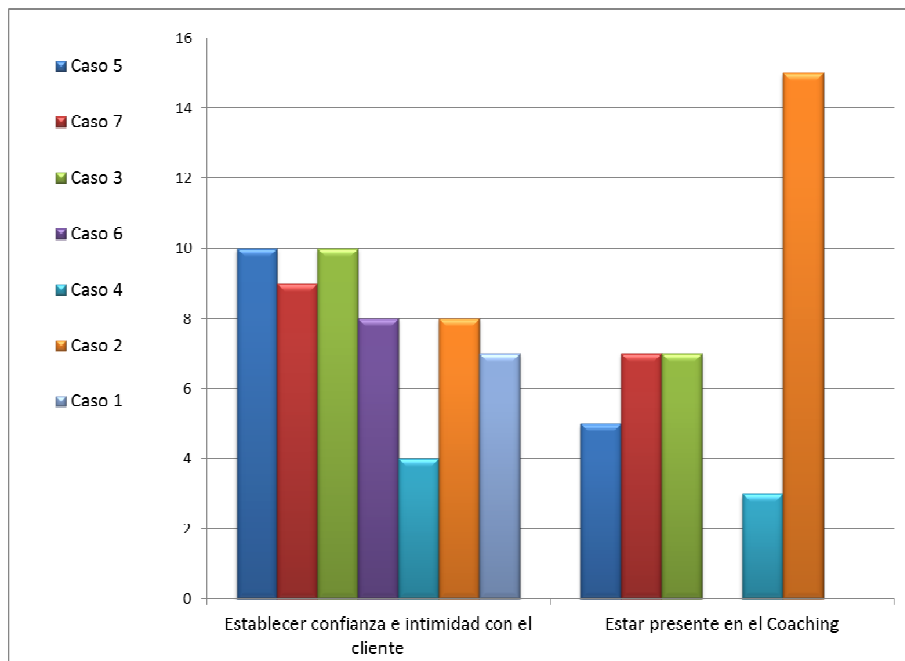


Ilustración 8. Gráfico fase B: Crear conjuntamente la relación. Elaboración propia.

En el gráfico de barras, se pueden observar las competencias que presenta ICF (2003) dentro de esta fase, que son: “Establecer confianza e intimidad con el cliente” y “Estar presente en el *Coaching*”.

En esta fase podemos observar que prácticamente todos han nombrado las dos competencias, a pesar de no tener una puntuación tan alta como la fase C y D, se considera una fase importante en el *Coaching*, ya que es en ella en la que el *Coach* se gana la seguridad y confianza del *Coachee*.

Además, centrándonos en los encuestados, el Caso 2 evalúa con una importante ponderación ambas competencias.

Otra de las fases es “C: Comunicar con efectividad”. Estos son los resultados obtenidos:

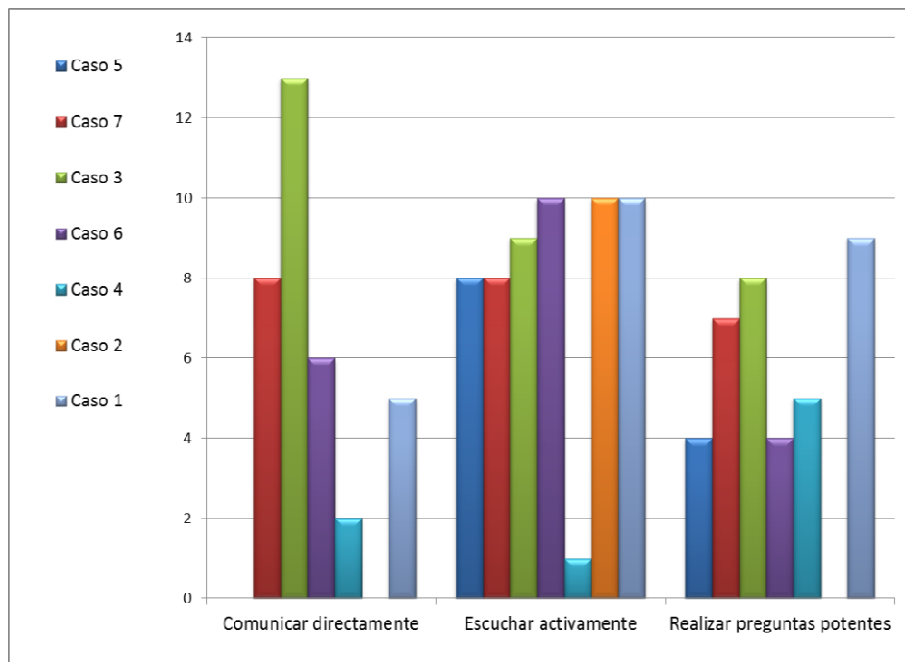


Ilustración 9. Gráfico fase C: Comunicar con efectividad. Elaboración propia.

En el gráfico de barras, se pueden observar las competencias que presenta ICF (2003) dentro de esta fase, que son: “Escuchar activamente”, “realizar preguntas potentes” y “comunicar directamente”.

Se puede observar que esta fase es de las más relevantes en el *Coaching*. Analizando el gráfico y viendo la relación de las competencias que la forman, podemos concluir que consigue esta valoración debido a que de las cuatro fases que forman el *Coaching*, es en esta en la que el *Coach* adquiere un protagonismo superior al que tiene en las otras fases.

Por último, mostramos los datos obtenidos por los encuestados de la última de las fases, que es “D. Facilitar aprendizaje y resultados”.

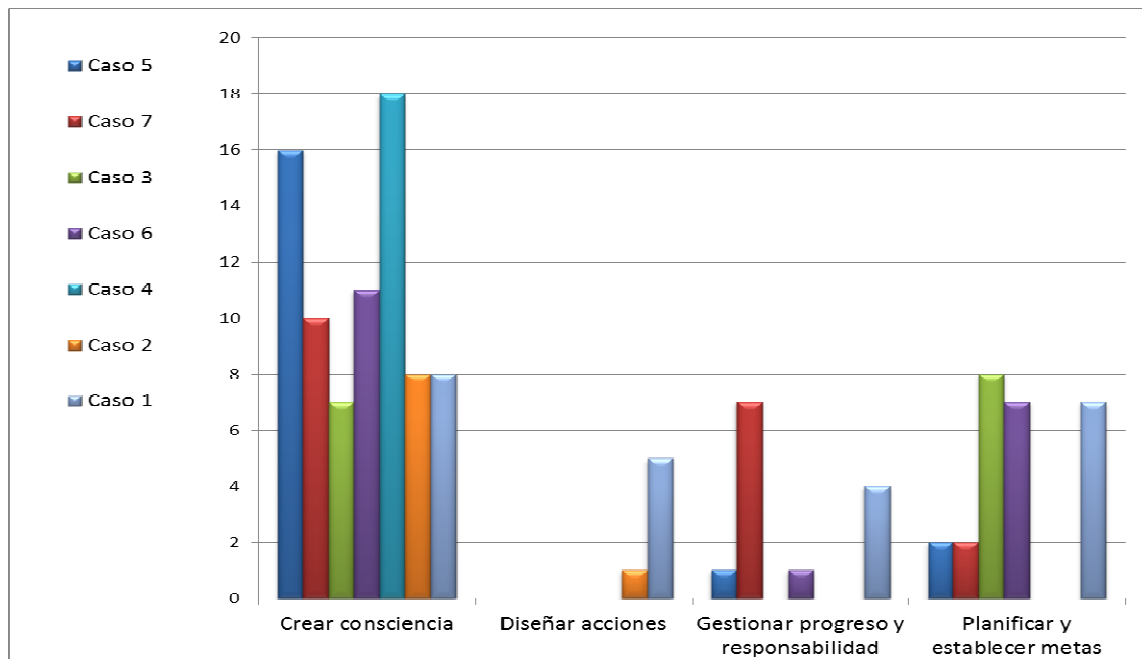


Ilustración 10. Gráfico fase D: Facilitar aprendizaje y resultados. Elaboración propia.

En el gráfico de barras, se pueden observar las competencias que presenta ICF (2003) dentro de esta fase, que son: "Crear consciencia", "Diseñar acciones", "Planificar y establecer metas" y "Gestionar progreso y responsabilidad".

Esta fase, es otra de las más valoradas. Aunque como se puede observar en el gráfico una de las competencias es la que mayor ponderación tiene que a su vez es nombrada por la totalidad de los encuestados.

Hemos llegado a la conclusión de que en esta fase es en la que el *Coach* soporta una mayor responsabilidad en su relación con el *Coachee*.

4. CONCLUSIONES

El trabajo presentado tenía la finalidad de aportar un estudio sobre las competencias del *Coach* en el marco de las Organizaciones que aprenden.

La metodología del *Coaching* existe desde hace varias décadas, pero en España en los últimos años se ha acuñado el anglicismo para tener un mayor reconocimiento dentro del mundo globalizado en el que nos encontramos.

A día de hoy, el método del *Coaching* está consiguiendo tener un mayor reconocimiento en el mundo empresarial, debido a que se está incrementando su demanda constantemente, especialmente en las Organizaciones que aprenden, que son las que apuestan por el aprendizaje y mejora continua.

Con el transcurso de los años y como consecuencia de su crecimiento el *Coaching* ha evolucionado experimentando cambios en su desarrollo y metodología.

El fuerte crecimiento que está experimentando, ha conseguido ampliar su campo de visión llegando a comercializarse para necesidades personales, tanto psicológicas como educativas.

Durante la labor de investigación sobre las competencias del *Coach* que hemos llevado a cabo, hemos tenido dificultades a la hora de encontrar información sobre este tema, el cual no está desarrollado por muchos autores, si bien, la visión de Asociaciones como *International Coach Federation*, facilitan un encuadramiento sobre la información que han considerado relevante de las competencias del *Coach*.

El proceso de investigación realizado a partir de los cuestionarios completados por los *Coaches* profesionales se ha experimentado a través de una pequeña muestra de población, a partir de la cual hemos realizado un análisis

cualitativo con apoyo del documento sobre competencias clave en el *Coaching* profesional de ICF (2003).

Desde la experiencia y conocimiento de los *Coaches* encuestados llegamos a la conclusión de que las competencias de Empatía, Escucha Activa y Confianza tienen una importancia fundamental para el *Coaching* en el marco de las Organizaciones que aprenden.

Al empezar esta investigación nos encontrábamos ante la tesitura de saber si el *Coaching* es una inversión o un gasto. Al finalizarlo, y gracias a todos los conocimientos adquiridos, llegamos a la conclusión de que es una inversión en capital humano que promueve la mejora y el aprendizaje en las organizaciones.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Bayón, F. (2010). *Coaching Hoy. Teoría general del coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Cardon, A. (2007). *Coaching de equipos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Coachee, C. y. (2010). *Orígenes e influencias del Coaching*. Obtenido de <http://www.coachcoachee.com/que-es-el-coaching/origenes-e-influencias-del-coaching/>
- Fariña, A. (21 de Abril de 2011). *L de Liderazgo*. Obtenido de <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/coaching-y-mentoring/>
- Fernández, G. S. (2001). Competencias: ¿Qué hay de nuevo? *Capital Humano*(149)
- Flores, J. (2011). Coaching, una innovadora forma de encontrar trabajo. *Muy Interesante*. Obtenido de <http://www.muyinteresante.es/innovacion/sociedad/articulo/coaching-empresarial-coaching-encontrar-trabajo>
- Gordillo, M. V. (2008). *Nuevas perspectivas en orientación Del counseling al coaching*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Hoffman, R., Blue, A., Guericke, K., Ly, E., & Vaillant, J.-L. (2002). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/>
- ICF. (2003). *International Coach Federation España*. Obtenido de http://www.icf-es.com/mwsicf/images/imagenes/conchi_secretaria/icfcompe-claves.pdf
- Jiménez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas*. Ediciones Díaz de Santos.

- Maxwell, J. C. (2002). *Las 17 cualidades de un jugador de equipo*. Nashville: Editorial Caribe.
- Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*. Barcelona: Edipe.
- McDermott, I., & O'Connor, J. (1999). *PNL Para Directivos: La tecnología del éxito aplicada a la empresa*. Barcelona: Urano.
- Molins, J. (2013). *Coaching en la práctica: 10 historias reales de éxito*. Barcelona: Amat.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Rojo, P. (27 de Junio de 2014). *Ediciones El País S.L.* Obtenido de <http://blogs.elpais.com/via-ie-business/2014/06/la-relacion-triangular-del-coaching-estrategico.html>
- Turienzo, R. (2007). *Dirige de cine*. LID.

6. ÍNDICES

6.1 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación del <i>Coaching</i> con otras disciplinas. Elaboración propia.....	13
Tabla 2. Competencias del Coach. Elaboración propia.	31
Tabla 3. Ponderación de valores. Elaboración propia.....	41
Tabla 4. Crear consciencia y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	42
Tabla 5. Escuchar activamente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: cuestionarios de evaluación.	43
Tabla 6. Establecer confianza e intimidad con el cliente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	44
Tabla 7. Realizar preguntas potentes y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	45
Tabla 8. Estar presente en el Coaching y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	47
Tabla 9. Comunicar directamente y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	48

Tabla 10. Planificar y establecer metas y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	49
Tabla 11. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	50
Tabla 12. Establecer el acuerdo de <i>Coaching</i> y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	51
Tabla 13. Gestionar progreso y responsabilidad y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	52
Tabla 14. Diseñar acciones y su patrón de acercamiento/alejamiento. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	53

6.2 ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Triángulo interrelacionado del <i>Coaching</i> estratégico. Elaboración propia.....	5
Ilustración 2. Tipología del <i>Coaching</i> según el ámbito de aplicación	16
Ilustración 3. Ciclo básico de la conducta humana. Elaboración propia.	23
Ilustración 4. Modelo de expectativa simplificado. Elaboración propia.	24
Ilustración 5. Gráfico valoración de las competencias en porcentaje según los encuestados. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	54
Ilustración 6. Gráfico valoración de las fases que encuadran las competencias. Elaboración propia. Fuente: Cuestionarios de análisis.	55
Ilustración 7. Gráfico fase A: Establecer los cimientos. Elaboración propia.....	56

Ilustración 8. Gráfico fase B: Crear conjuntamente la relación. Elaboración propia.....	57
Ilustración 9. Gráfico fase C: Comunicar con efectividad. Elaboración propia.....	58
Ilustración 10. Gráfico fase D: Facilitar aprendizaje y resultados. Elaboración propia.....	59

7. ANEXOS

CASO 1

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
Emitir juicios previos	1. Saber escuchar	Confianza con el cliente
Desconocimiento sobre el cliente	2. Capacidad de hacer preguntas potenciadoras	Conseguir información
Desinterés	3. Facilitar que el cliente tome conciencia	Aclarar los objetivos del cliente y hacerlo participe en el proceso
Desinterés	4. Saber motivar	Constancia y eficacia
Falta de adaptación con el cliente	5. Capacidad para desarrollar habilidades	Potenciar a la persona
Barreras	6. Capacidad para detectar obstáculos y creencias limitantes de los clientes	Facilitar el proceso
Desorden y posibilidad de incumplir los objetivos	7. Facilitar la toma de decisiones y planes de acción	Facilitar el proceso
Ocultar información	8. Que sepa comunicar	Confianza
Incomodidad	9. Que sepa aportar feedback	Interrelación constante entre ambos
Conformismo	10. Que sepa plantear retos	Implantar objetivos como guía

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

- Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

En todas las organizaciones que crean que el *coaching* les puede facilitar la toma de conciencia, búsqueda de objetivos y su consecución

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Fundamental, las organizaciones son personas que necesitan ser escuchadas, capacitadas, motivadas, desarrolladas

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

En realidad lo que le aporta al *coachee* es el proceso de *Coaching* en si mismo. Un *coach* siempre ha de escuchar y la propia escucha en sí es terapéutica, las personas cuando nos escuchan nos sentimos mejor y si además nos ayudan a tomar conciencia de nuestra realidad y de nuestros objetivos, obstáculos, recursos y nos ayudan a tener un plan de acción, nos facilitan el camino del éxito, del rendimiento y en definitiva de la satisfacción.

CASO 2

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De hacer juicios de lo que la persona comenta o de no estar presente	1. Escucha	A estar atento a lo que la persona dice en todo momento, sin juzgar
De hacer las cosas por hacer	2. Implicación	Sentirte parte de lo que haces, formar parte del proceso
Emitir juicios	3. Empatía	Ponerse en el lugar de la otra persona
De imponer, hablar sin respeto	4. Asertividad	Decir las cosas en el momento adecuado, de la forma adecuada, desde el respeto
Incomprensión	5. Comunicación	Que el mensaje se reciba y emita de forma correcta
La apatía, la inercia	6. Motivación	Propia, en el sentido de que sientes lo que haces y de motivación al prójimo, animándolo a seguir hacia adelante
La queja, el victimismo	7. Adaptabilidad/flexibilidad	Saber estar independientemente de las situación o del entorno, responsabilidad

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
Del miedo, del no poder	8. Confianza	En uno mismo y en los demás sabiendo que puedes
La desilusión, la inercia, la desidia	9. Pasión/Ilusión	Hacer las cosas con sentimiento y desde el corazón, a la pasión
Caminar con orejeras puestas pensando que tu punto de vista es el único existente	10. Amplia perspectiva	Ver las cosas desde diferentes puntos de vista

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

▪ Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

Desde mi punto de vista el *coaching* sería útil y necesario en cualquier tipo de organización que requiera de un cambio, que quiera mejorar la comunicación, implicación, productividad, eficacia, eficiencia, resultados, resolver conflictos, mejorar el trabajo en equipo, gestionar el cambio.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

El *coaching* sería una herramienta un proceso más para la mejora continua.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

El *coaching* en el *coachee* mejora la toma de conciencia, la responsabilidad, el paso a la acción, el cambio de perspectiva, la motivación, la confianza, la autoestima, la autoimagen...

CASO 3

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De hacer que el <i>coachee</i> se sienta intimidado o juzgado	1. Confianza	A crear un clima cómodo y de cercanía con el <i>coachee</i>
De preocuparse de sí mismo y de lo que va a decir	2. Escucha activa	A comprender las motivaciones, sentimientos y creencias del <i>coachee</i>
De hacer un trabajo difuso y sin resultados	3. Orientación a resultados	A guiar al <i>coachee</i> a la consecución de sus objetivos
De que el <i>coachee</i> se sienta incomprendido	4. Empatía	A comprender, ponerse en el lugar del <i>coachee</i> , a no juzgar
De seguir un esquema fijo y estricto que no ayuda al desarrollo del <i>coachee</i>	5. Adaptabilidad/Flexibilidad	A realizar un proceso constructivo, útil para el <i>coachee</i> y personalizado según sus necesidades
De no detectar las verdaderas limitaciones, en caso de que existan	6. Cuestionar con fuerza	A descubrir junto con el <i>coachee</i> las creencias subyacentes en sus comportamientos.
De regirse por cuestiones en las que prime su beneficio	7. Ética	A asegurar una ayuda sincera, basada en valores y que beneficie al <i>coachee</i> , verdadero protagonista de su desarrollo

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De dar por hecho todo lo que se afirma como una verdad absoluta	8. Cuestionar	A realizar preguntas poderosas, que invitan a la reflexión
De originar frustración en el proceso o sentirse incomprendido	9. Comunicación	A mantener una relación fluida con el <i>coachee</i> y buena sintonía
De ser el centro de atención o el protagonista del proceso	10. Colaboración	A sentirse el <i>coachee</i> satisfecho de sus resultados y logros

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

▪ Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

Creo que el coaching se puede aplicar y beneficia a todo tipo de organizaciones, en el momento en el que hay que gestionar equipos y personas y conseguir resultados. Ayuda a las personas a desarrollar su potencial y a la consecución de objetivos propuestos.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Es el departamento clave en la implantación de acciones que desarrollen a los empleados, por tanto, debe ser el pionero en conocer, practicar e implantar acciones que refuercen esta herramienta.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

Seguridad en sus fortalezas, conocimiento de sí mismo, descubrimiento de objetivos y planes de acción, seguimiento para consecución de resultados.

CASO 4

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De fugas de información	1. Confidencialidad	A la creación de un ambiente de confianza
De juzgar al <i>coachee</i>	2. Empatía	Al conocimiento verdadero
De la frivolidad	3. Integridad	A los principios éticos
De las prisas	4. Paciencia	A la profundización y empatía
Del tratamiento superficial	5. Respeto	A la esencia del trato humano
Del posible protagonismo del <i>coach</i>	6. Capacidad para preguntar	A las preocupaciones y objetivos del <i>coachee</i>
De la creación de barreras	7. Confianza	A la creación de un entorno seguro y confortable para el <i>coachee</i>

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De las conclusiones precipitadas	8. Intuición	Al fondo de las cuestiones
De valoraciones y juicios erróneos	9. Autoconciencia	A la profundización y el análisis certero de la situación
Del posible protagonismo del coach	10. Saber escuchar	A las preocupaciones y objetivos del coachee

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

- Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

Realmente en todas, pequeñas, medianas y grandes.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Tiene una importancia vital.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

A nivel individual

- Mayor autoconciencia.
- Mejor rendimiento.
- Mayor motivación y compromiso.
- Mejores habilidades de liderazgo.
- Crecimiento personal.

- Mayor equilibrio vida personal-profesional.
- Mejores relaciones.

A nivel de equipo

- Mejor rendimiento y eficacia de equipo.
- Visión más clara de desarrollo y objetivos.
- Mejor espíritu de equipo y resolución de conflictos.
- Mejor comunicación.
- Creación de sinergias.
- Mayor motivación.
- Mayor aprovechamiento del potencial.

A nivel de organización

- Mayor productividad y retorno de inversiones.
- Mayor motivación de la plantilla.
- Menor absentismo.
- Adquisición de valores y actitudes que benefician a la organización.
- Mayor flexibilidad ante cambios.
- Mayor efectividad en la comunicación.
- Cultura empresarial más abierta y productiva.
- Creación de una forma sostenible de aprendizaje y desarrollo.

CASO 5

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
Ausencia información	1. Confianza	Cercanía con el <i>Coachee</i>
Juzgar al <i>Coachee</i>	2. Empatía	Buena comprensión
Incomodidad del <i>Coachee</i>	3. Escucha activa	Comprensión
Dejadez	4. Autoconciencia	Éxito en los resultados
Incomodidad del <i>Coachee</i>	5. Buena comunicación	Ambiente confortable
Plan estricto	6. Flexibilidad	Adaptación ante un cambio
Monotonía en las respuestas del <i>Coachee</i>	7. Preguntas potenciadoras	Obtener mayor información
Mala relación	8. Respeto	Profesionalidad
Temas irrelevantes	9. Marcar objetivos	Guía de seguimiento en el proceso
Desorden, caos	10. Organización en el proceso	Guía de seguimiento

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

- Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

En organizaciones que necesitan un desarrollo del directivo.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Es algo esencial ya que el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionar y desarrollar al personal.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

Proporciona un conocimiento de sí mismo a la vez que seguridad en la toma de decisiones.

CASO 6

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
Pérdida de información	1. Saber escuchar	<i>Coachee</i> se sienta comprendido
De que el <i>Coachee</i> tenga incomprensión	2. Empatía	Buen <i>feeling</i> en la relación con el <i>Coachee</i>
Que el <i>Coachee</i> emita información	3. Confianza	Buena relación con el <i>Coachee</i>
Conseguir metas insatisfactorias	4. Establecer objetivos	Orientación a resultados
Dar una mala imagen	5. Profesionalidad	Respeto y principios
Ausencia de información	6. Buena comunicación	Confianza
Bloqueo del proceso	7. Saber qué preguntar en cada momento	Tener respuestas relevantes
Agresividad	8. Ser asertivo	Pedir lo que se necesita
Falta de concentración	9. Autoconciencia	Aprendizaje
Desorden	10. Autogestión	Desarrollar proactividad

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

- Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

Creo que el *Coaching* puede implantarse en cualquier tipo de organización que necesite adaptarse a un cambio.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Tiene una gran importancia porque fomenta un clima de trabajo abierto y participativo.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

Le ayuda a controlar sus propias emociones mejorando su autoestima. También ayuda a cumplir con los objetivos profesionales marcados por el mismo.

CASO 7

Enumere por orden de prioridad las competencias que considere más importantes para llevar a cabo el proceso de *Coaching* dentro del marco de las organizaciones que aprenden. A continuación de la tabla se muestra una serie de competencias que le pueden ser de su utilidad:

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De la amistad y del "colegueo"	1. Empatía y <i>rapport</i>	A la sensación de buena comunicación
De que el <i>coach</i> juzgue al <i>coachee</i>	2. Confianza	A la apertura del <i>coachee</i>
De la atención al diálogo interno del <i>coach</i>	3. Escucha activa	A la escucha verbal y no verbal: ritmo, nivel de energía, posición corporal...
De las preguntas "cotillas"	4. Preguntas poderosas	A la apertura del modelo del mundo <i>coachee</i>
De un <i>coach</i> que marca directrices	5. Gestión del proceso	Preparación previa de las sesiones+flexibilidad en las mismas para abordar lo que emerge
De la imposición del código del <i>coach</i> sin tener en cuenta el del <i>coachee</i>	6. Ética	Respeto a la confidencialidad del proceso y respeto a los valores del <i>coachee</i>
Del <i>coach</i> que "persigue" al <i>coachee</i> para tener las sesiones	7. Flexibilidad	Cambiar el planteamiento de la sesión según las necesidades del <i>coachee</i>
De la aceptación de que las cosas no se pueden cambiar y del victimismo	8. Visión sistémica	Comprensión de la realidad del <i>coachee</i> en el sistema de su empresa
De plantear retos según el modelo del mundo del <i>coach</i>	9. Desafío	A plantear retos desde el modelo del mundo del <i>coachee</i> para que pueda abrirlo

SE ALEJA	COMPETENCIA	SE ACERCA
De un <i>coach</i> cuyo <i>currículum</i> le hace pensar que tiene la respuesta a los problemas que plantea el <i>coachee</i>	10. Experiencia	Al conocimiento adquirido en otros procesos

Empatía, confianza, ética/valores, adaptabilidad/flexibilidad, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración.

▪ Cuestiones:

¿En qué tipos de organizaciones cree que es necesario aplicar *Coaching*?

Los beneficios del *coaching* son extensivos a todo tipo de organizaciones, ya que siempre hay posibles bloqueos que se pueden abordar desde esta disciplina.

¿Qué importancia tiene el *Coaching* dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Una importancia creciente siguiendo la estela de otros países en los que está plenamente integrado.

¿Qué beneficios cree que aporta el *Coaching* al *Coachee*?

- Reconexión con uno mismo y con las capacidades propias
- Mayor autoestima
- Mejor autogestión de las emociones
- Mayor y mejor gestión de los conflictos
- Mejor comunicación interpersonal
- Mayor motivación

- Mejor gestión del tiempo