



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **GESTIÓN DEL DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Autor: Irene Crespo Delgado  
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid  
Abril 2014

Irene  
Crespo  
Delgado

**GESTIÓN DEL DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS**



## ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	2
RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	5
3. FUNDAMENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO: CONCEPTOS .....	8
4. RAZONES PARA EL SURGIMIENTO DEL DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA ECONOMÍA DEL S.XXI .....	10
5. DESARROLLO DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS: EL COACHING ....	16
5.1 <i>El potencial individual y el aprendizaje como objetivos del coaching...</i>	18
5.2 <i>El individuo que camina acompañado .....</i>	28
5.3 <i>Liderazgo y adaptación al cambio .....</i>	33
6. LA RETENCIÓN DEL TALENTO: COMBINACIÓN DE CUATRO ELEMENTOS .....	35
6.1 <i>El papel de la alta dirección en la gestión del talento .....</i>	36
6.2 <i>Autonomía en el desempeño .....</i>	38
6.3 <i>Importancia de la Formación .....</i>	42
6.4 <i>El salario como remuneración por el trabajo.....</i>	45
CONCLUSIONES.....	48
REFERENCIAS.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	41
Ilustración 2 .....	42

## RESUMEN

En este trabajo vamos a estudiar dos fases del empleado dentro de la vida empresarial: el desarrollo de las habilidades y capacidades a través del *coaching* y los métodos que las empresas ponen en marcha para instar al empleado a permanecer en la empresa.

En concreto buscamos unificar literatura sobre el *coaching* e incentivar su desarrollo en España a través de las ventajas e inconvenientes que han ido poniendo de manifiesto distintos autores. También pretendemos determinar las variables que debe gestionar un departamento de recursos humanos en una empresa de servicios para crear un plan de gestión laboral satisfactorio.

Queremos que las empresas aprendan no solo a atraer a aquellos empleados que por su talento sean valiosos, sino que aprendan a incentivar su permanencia.

**Palabras Clave:** *talent development, coaching, retención de personas, salario, war for talent.*

## ABSTRACT

There seem to be two main factors influencing the performance and personal satisfaction of employees within a company. First, the emphasis companies give to coaching to encourage full development of his/her skills and abilities. Secondly, the methods the companies apply to motivate their employee to remain in the company.

At this particular study, we would try to collect the relevant literature available about coaching in order to encourage its use in Spain. Also, we summarise the pros and cons that different authors have pointing out within the subject.

Furthermore, we would try to identify the relevant variables to be considered by the Human Resources Department of any Services Provider Company aiming to create a satisfactory labour operational planning.

We hope for the companies, not only to learn how to attract and recruit the most valuable employees, but also to incentivise their stay.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de talento se encarga de realizar un seguimiento de la vida de un empleado a lo largo de su recorrido empresarial. Por tanto, la gestión del talento comienza en el momento en que la empresa percibe el potencial de un individuo, seguiría con la captación del sujeto por la empresa, su desarrollo dentro de la misma, los métodos que pone en marcha la empresa para su retención y finalizaría con la gestión de la salida del empleado de la empresa (Pérez-Bustamante y Sáenz, 2010).

Ante la amplitud del tema, solo nos vamos a centrar en las etapas de desarrollo, para estudiar el desempeño y desarrollo de habilidades del empleado, y la etapa de retención del sujeto por parte de la empresa.

En concreto, en los métodos de desarrollo solo estudiaremos el *coaching*<sup>1</sup> ya que consideramos que es el más interesante de los nuevos modelos que se están gestando por su disparidad en su aplicación, la falta de consenso en la literatura (Whitmore, 2003) y porque es un modelo que no está demasiado integrado en el ámbito español. Merrill C. Anderson (2003) estima que la implantación en Estados Unidos fue aproximadamente hace veinticinco años y queremos animar su desarrollo a nivel nacional donde su incorporación ha sido a comienzos de siglo (Berganza, Escribano y García, 2004).

Aun así, los resultados están comenzando a florecer de manera alentadora, tal y como demuestran los experimentos realizados a nivel nacional por Álvarez (2010) y Vidal-Salazar, Cordón-Pozo y Ferrón-Vílchez (2011), donde se pusieron de manifiesto grandes mejoras en aquellas empresas que tomaron servicios de *coaching* frente a aquellas que no, especialmente en los ámbitos de gestión, relación con clientes y departamento de recursos humanos.

A nivel personal, este trabajo supone la oportunidad de acercar el marco profesional a un ámbito pre profesional, es decir, estudiar la gestión de equipos y personas cuando todavía no he comenzado la vida laboral.

---

<sup>1</sup> Barbarismo que tiene varios posibles conceptos equivalentes en español pero que por lo generalizado de su uso vamos a seguir utilizando en su forma anglosajona ya que el término anglosajón se identifica con una modalidad muy concreta de formación

A través de este trabajo busco hacerme consciente de las variables que mueven a un sujeto a crecer y quedarse en la empresa, sobre todo, cuando mi aspiración es poder estar dentro de unos años al frente de un equipo. Este trabajo me da la oportunidad de aprender de antemano las necesidades de gestión y las motivaciones de las personas para que llegado el día, sea capaz de entender y tratar mejor a las personas, así como poder ofrecerles razones para que continúen en mi equipo.

Siento que las empresas hoy en día dejan todos los aspectos de los empleados a los departamentos de recursos humanos y personalmente creo que el clima de trabajo se crea a través de las personas que trabajan juntas día a día, por tanto hay que aprender a gestionar sus necesidades y aspiraciones.

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

Los objetivos que nos marcamos en este trabajo nacen a raíz de la necesidad de aportar unidad a unos temas sobre los que se ha escrito mucho y de distintas perspectivas en las últimas décadas. Todo el afloramiento de literatura que se ha estado gestando estos años no siempre ha aportado riqueza y claridad a los departamentos de recursos humanos, empresas consultoras o profesionales que tratan de implantar nuevas y atractivas estrategias de atracción de empleados con talento, sino que en se sentido contrario, todo lo desarrollado ha llevado en muchos casos a desvirtuar conceptos y técnicas empresariales (Whitmore, 2003).

En este trabajo no pretendemos reconocer como válida una única técnica de gestión del personal para las empresas, sino presentar para algunas materias criterios unificadores que, ante la abstracción de las ideas en la que han desembocado algunos métodos de desarrollo de talento y retención del personal, aporten claridad a las opciones que pueda manejar una empresa para planear su estrategia laboral.

Por todo ello, presentamos a continuación los objetivos que se persiguen con este trabajo:

1. Analizar las variables del *coaching* como método de desarrollo de capacidades en la empresa.
2. Identificar los medios actuales de retención de personas con talento en la empresa.
3. Proponer un plan de gestión de personal en base a lo que se ponga de manifiesto en los dos puntos anteriores.

De esta manera el trabajo quedará estructurado en cuatro bloques principales:

En primer lugar, se explicarán en detalle los factores que han dado lugar a que las empresas destinen esfuerzos a gestionar a las personas como un activo principal para la empresa; es decir, explicar el contexto en el que se considera la gestión de talento como algo esencial en el marco empresarial.

Para ello, nos apoyaremos en autores que reconocen que no cabe entender la supervivencia empresarial sin destinar esfuerzos a las personas que componen la empresa pues son éstas quienes supondrán a largo plazo una ventaja competitiva entre empresas ya que debido a desajustes en la oferta y la demanda y a factores como la globalización, la fuente de creación de valor en las empresas reside en ellas (Björkman y Smale, 2010; Towers Perrin, 2008).

Un segundo bloque, como adelantamos, consistirá en analizar el *coaching* como modalidad de desarrollo del potencial del individuo para que éste mejore su desempeño (Gallwey, 1986, citado por Whitmore, 2003).

Nosotros, no pretendemos analizar el amplio proceso de *coaching*, pues sería objeto en sí mismo de un estudio completo, tan solo pretendemos unificar criterios sobre la naturaleza de este programa para que el lector que tenga acceso a este trabajo pueda percibir la idoneidad o no de aplicarlo en su entorno y animar en este sentido al mercado laboral español a que integre esta modalidad de desarrollo de personal.

El tercer bloque de contenidos se destinará a dar respuesta al segundo objetivo, en él se tratarán el papel de la alta dirección, la autonomía en el trabajo, la formación y el salario como medios para desarrollar una estrategia de retención de aquellos empleados con talento en la empresa.

Finalmente, el cuarto bloque se corresponde con las conclusiones, donde plantearemos un programa donde recomendaremos el *coaching* para desarrollar estrategias laborales, así como una combinación de los medios de retención de talento más acertados a la hora de incentivar a un sujeto a quedarse en la empresa.

El método que se va a utilizar para llevar a cabo el trabajo es el de revisión de la literatura. Es decir, para llevar a cabo la investigación analizaremos las obras de otros autores de distintos ámbitos.

En concreto, revisaremos libros, artículos e informes de consultoras que hayan sido escritos desde 1985 hasta 2013, ya que como consecuencia del cambio que ha sufrido este contexto, las obras más antiguas a este período no tendrían aplicación práctica.

Como fuentes de los documentos que no sean libros se tomarán Google Scholar y las bases de datos de *SocINDEX with Full Text*, *Social Works Abstracts*, *Academic Search Complete*, *EconLit*, *Business Source Complete* y *E-Journals*.

También delimitaremos el trabajo tomando como referencia la literatura de *coaching* y de estrategias de retención de personal que hagan referencia a aquellos sujetos que ostenten puestos de responsabilidad media. Es decir, no tomaremos como referencia para el análisis puestos directivos, pues considero que está lejos de mi futuro profesional y no me aporta conciencia práctica a día de hoy, pero tampoco tomaremos como referencia aquellos sujetos que se acaben de incorporar al mercado laboral porque sus posibilidades de desarrollo y retención son tan amplias que el reto es menor y la importancia del salario puede frenar otros intereses.

Además, hay otras razones para destinar este trabajo a aquellos sujetos que ostenten cargos de responsabilidad intermedios y son por un lado que los motivos para quedarse en una empresa ya no bastan con ser estrictamente económicos y por otro, que tan solo el 18% de los procesos de *coaching* se destinan a personal de este nivel frente a los directivos que son quienes más han participado (Berganza, Escribano y García, 2004: 30)

En definitiva, este trabajo busca cubrir la necesidad de juntar posturas y criterios, una literatura que no se encuentra en el mercado porque cada autor pretende dar su visión particular y con este trabajo se busca complementar esos trabajos que en ocasiones no son tan distintos y desvincular las ideas que corrompen la corrección de los términos. Asimismo, se pretende crear una visión completa de estrategias laborales que puedan aclarar al lector sus posibilidades para ponerlas en práctica.

### **3. FUNDAMENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO: CONCEPTOS**

En este apartado comenzaremos analizando la definición de gestión de talento, que consiste en un modelo multifásico y tras explicar su importancia, introduciremos la necesidad de desarrollar modelos de *coaching* en las empresas como métodos de desarrollo de competencias.

Empezaremos por resaltar que los conceptos de *gestión de talento* o de *personas* que manejamos no son uniformes y que cada uno de ellos hace hincapié en aspectos diferentes pero que todos ellos deben ser integrados para acabar conformando un concepto global.

Para ello, presentamos la definición de Scullion, Collings y Caligiuri (2010: 106) que recoge la *gestión del talento* como “todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (los roles necesarios para alcanzar las prioridades estratégicas de la organización) a escala mundial”.

De ahí, como veremos, que la mayoría de los programas de *coaching* que se han llevado a cabo en España han sido destinados a mejorar el liderazgo en especial sobre el resto de competencias. Así lo reflejan los estudios de Merrill C. Anderson (2003) y Alonso, Calles y Sánchez (2010).

No obstante, que haya una parte importante del *coaching* destinada a los mejores empleados no quiere decir que no tenga sentido hacer participe de un programa de *coaching* a empleados medios ya que de la encuesta de Merrill C. Anderson (2003: 2) “los impactos más significativos (...) fueron, sobre todo, la

productividad (un 60%) y la satisfacción del empleado (el 53%). Los encuestados definieron la productividad en este contexto relacionándola con su productividad personal y con la del trabajo en grupo” (*sic*) lo que quiere decir que la empresa se beneficia no solo de los trabajadores punteros sino del trabajo en equipo.

Por tanto, podemos concluir que son elementos comunes en la gestión de talento que sean actividades o estrategias concretas que no deben quedar en el plano teórico (Lockwood, 2006, citado por García y Vigio, 2011:30; Scullion et al, 2010:106), que no todos los empleados que integran una empresa pueden ser fuente de talento (Berganza, Escribano y García, 2004) y que, por tanto, habrá sujetos que no serán destinatarios primarios de las estrategias de desarrollo de talento por no ostentar las habilidades que requiere la empresa (Björkman y Smale, 2010:32; Scullion et al, 2010:106) pero que también aumentarán su desempeño si participan; y que el objetivo de invertir en el talento de los empleados se hace para mejorar los resultados económicos de la empresa tanto para el momento actual como a más largo plazo (Lockwood, 2006, citado por García y Vigio (2011:30).

No es vana la importancia de tener empleados con las destrezas y habilidades necesarias para llevar a cabo las competencias que requiere un puesto de trabajo, como comentaremos a continuación. El problema de encontrar empleados con talento supone un obstáculo importante a la hora de mantener una empresa en el mercado.

Es más, hay autores como Chambers et al (1998:45) que señalan la ignorancia absoluta a la que se le ha sumido a este activo y además consideran que la importancia de la gestión de personas es tal, que en el futuro será la fuente principal de ventaja competitiva de las empresas, por encima de la inversión en investigación, procesos o tecnologías. En esta línea se pronuncia también Lund et al (2013:109) donde se señala el desarrollo del talento como una de las cinco claves para el crecimiento en el futuro.

En este trabajo en concreto, estudiaremos el *coaching* como método de desarrollo del desempeño (apartado 5) y cuatro de los medios más utilizados por las empresas cuando se proponen retener a los empleados: la

involucración de la alta dirección, la autonomía del empleado, los sistemas de formación y el salario, que analizaremos en el apartado 6 del trabajo.

#### **4. RAZONES PARA EL SURGIMIENTO DEL DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA ECONOMÍA DEL S.XXI**

Para explicar la relevancia del desarrollo y retención de las personas, ya se adelantó al comienzo la necesidad de explicar el problema de origen que provoca que todas las empresas asuman la gestión del talento como una actividad fundamental en sus empresas y cuya gestión más o menos eficaz genera diferencias en términos económicos en las cuentas de resultados de las empresas.

Un desequilibrio entre la oferta y la demanda de empleados capacitados hizo emerger el estudio de la gestión de personas que hasta entonces había permanecido olvidado. Si bien es verdad que los primeros estudios acerca de la importancia del talento en Europa comienzan en Estados Unidos, esta falta de talento y la dificultad para conservar el que se tenía, era un elemento común con Europa así como con los países emergentes, Brasil, India, Rusia y China (Chambers et al 1998, citado por Björkman y Smale, 2010:30).

Entre los factores que han provocado el cambio de conciencia respecto al papel de la gestión de talento dentro de las empresas encontramos, del lado de la demanda, que las empresas han llegado a un punto donde no es posible seguir aumentando los márgenes de productividad a base de reducir costes y que, por tanto, la clave para el crecimiento para las empresas reside en “más atención a las oportunidades de crecimiento” (Towers Perrin, 2008:2). Las oportunidades de crecimiento deben estar acordes a la economía del conocimiento que estamos viviendo en la actualidad, lo que para Björkman y Smale (2010:32) significa que “a medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión eficaz de los recursos intangibles y del capital humano”.

El punto de vista de Björkman y Smale no es incompatible con el de Towers Perrin (2008:2), que considera que la importancia del capital humano reside en que, ya que las oportunidades de crecimiento residen en “contar con productos y servicios innovadores, una buena atención al cliente y unos procesos de venta mejorados”, solo los empleados, como sujetos humanos y formados son capaces de mejorar estas competencias que en muchos casos consisten en un intangible.

Por último, la demanda de talento también se ha visto menoscabada por el hecho de que la globalización ha sido un fenómeno que ha puesto de manifiesto con demasiada rapidez tanto la falta de implicación de la alta dirección de las empresas en las estrategias de gestión de personal como la capacidad de la empresa para actuar a tiempo. Una de las razones que trataremos en el desarrollo y retención del talento es la identificación de los empleados con la empresa, su marca, reputación y productos. Por tanto, el hecho de que la alta dirección haya desvinculado sus estrategias de la gestión del personal ha creado un impedimento en la gestión del talento (Björkman y Smale, 2010:32).

La globalización no deja de ser un reto en el ámbito laboral al que hoy en día todavía no se le ha encontrado el punto de equilibrio. La globalización ha incidido en otros aspectos con repercusión en la empleabilidad de las personas, muchos de ellos con connotaciones claramente negativas.

En este sentido, en el ámbito organizacional de las empresas encontramos que la globalización exige la rapidez de respuestas como regla general en su día a día. Para Kaufmann (2008: 27) este requisito de rapidez en las respuestas se ha escudado bajo el término flexibilidad, que se extiende desde a los horarios hasta a los contratos (McEnroe, 2008).

En relación con este tema, trataremos los casos de Telefónica o Caja Madrid (Cantera, 2003) como empresas que ante distorsiones en el mercado deciden aplicar métodos de desarrollo de talento para capear el cambio.

Por ello, Kaufmann acusa la “escasa diferenciación entre lo personal y lo laboral: con las nuevas tecnologías no hay una verdadera separación de los

ámbitos de la vida” lo que desemboca en la “desarticulación social y familiar” porque se impide desarrollar la vida fuera del trabajo y la tendencia global es la de primar la vida laboral por motivos de seguridad personal ante la incertidumbre económica. Para Kaufmann, la empresa actúa como una creadora de ansiedad que despersonaliza las relaciones y que impide que las personas puedan quedarse con el valor de la experiencia pues están más preocupados por la incertidumbre del futuro.

No obstante, no debe olvidarse que la globalización también ofrece posibilidades que, bien aprovechadas aportan a las empresas un enriquecimiento cultural y amplían la visión de los equipos y las personas (Vázquez, 2008).

La tecnología también es un factor intrínsecamente relacionado con la globalización, son muchos los que piensan que el fenómeno tecnológico ha sido la causa de la globalización ya que fue el factor detonante a la hora de romper las barreras nacionales. En todo caso, el hecho es que la tecnología es parte del aceleramiento que sufre la población porque es lo que ha capacitado que las empresas puedan exigir a sus empleados la rapidez de respuestas que comentábamos previamente. Para Kaufmann (2008: 26), “cada día se introducen nuevos programas informáticos y nuevas tecnologías de la información para comprimir el tiempo, acelerar la actividad y procesar mayor cantidad de información en el menor tiempo posible” lo que ha conllevado a estar las veinticuatro horas del día pendiente del trabajo, por no hablar de la “dependencia tecnológica” que ha supuesto en el empleado por la que si ésta “falla en un determinado momento el trabajador se puede sentir incapaz de resolver problemas”.

Los problemas que ha generado la globalización también tienen que tratarse en el seno de las empresas para intentar paliar sus efectos, por un lado ofreciéndoles oportunidades de desarrollo, algunas combinarán el desarrollo profesional con el personal, y luego poniendo en marcha sistemas de retención.

En lo que respecta al problema de la gestión de talento desde el lado de la oferta, encontramos factores sociodemográficos que no han ayudado a

equilibrar la situación. En 1998, Chambers y cols. realizaron un estudio que reflejó que a la consonancia de los años noventa, momento en el que la economía estadounidense crecía a un ritmo igual al del PIB, es decir, de un 2%, el número de directivos de nivel medio que se necesitarían a principios del nuevo siglo se incrementaría en un 33%, una situación que debía poner alerta a la alta dirección y a los departamentos de recursos humanos de las empresas para reaccionar a tiempo puesto que ya en esa década la oferta estaba disminuyendo en un 15%.

Como adelantamos, hay factores que no han favorecido una vuelta al equilibrio. Entre ellos contamos con que: (i) las mujeres son ya una fuerza laboral integrada en la sociedad y no se cuenta con nuevas incorporaciones a nivel macroeconómico; (ii) el factor de la inmigración está estabilizado respecto a épocas de gran crecimiento en el pasado -aparte de que la globalización ha eliminado barreras y por tanto no genera grandes alteraciones en el mercado laboral-; (iii) los directivos ponen fin a sus carreras profesionales y no las prolongan hasta edades avanzadas, lo que también favorece que el talento existente se evada; y (iv) junto con el descenso de la natalidad que hemos venido viendo a lo largo de las últimas décadas, se une el hecho de que se hayan producido un número muy extenso de jubilaciones, un número desproporcionado a las tasas de natalidad si además tenemos en cuenta las jubilaciones correspondientes a aquellos sujetos provenientes del *baby boom*<sup>2</sup> tras la Segunda Guerra Mundial (Björkman y Smale, 2010:32; Chambers et al, 1998:45).

Por último, encontramos el factor de la movilidad laboral, una de las consecuencias directas de la globalización, que acerca los factores de producción y elimina barreras a la hora de planear desplazamientos.

Acerca de la movilidad laboral no hay consenso acerca de su conveniencia o desavenencia a la hora de favorecer la gestión de personas, pero sabemos que es un hecho.

---

<sup>2</sup> Barbarismo que hace referencia al fenómeno ocurrido tras la Segunda Guerra Mundial y que vamos a mantener en su forma anglosajona.

Tomando como referencia a Estados Unidos pero percibiendo la analogía evolutiva con Europa, mientras que a finales de los años noventa el desarrollo de una carrera profesional se desenvolvía en media en cinco empresas distintas, las últimas estimaciones apuntan a que en este nuevo siglo la media estaría en siete empresas (Chambers et al, 1998:46), este dato se encrudece sabiendo que del año 2005 a 2006 las empresas perdieron un 30% de capital humano de media (Somaya y Williamson, 2008:30).

En este contexto, encontramos autores que se posicionan a favor y en contra de la movilidad laboral. No obstante, hay profesionales como Björkman y Smale, (2010:32) que admiten la posibilidad de ambos puntos de vista sin tomar partido por uno concreto: “Mientras que para algunas empresas ello representa una oportunidad de llegar a un mayor número de talentos y a un coste menor, para otras la movilidad constituye un escenario de posibles “fugas de cerebros”.

Los autores que defienden la negatividad de la movilidad laboral no solo se amparan en el aspecto económico de la inversión frustrada que acabamos de comentar; también se suelen apoyar en argumentos de gestión. Entre ellos se destaca la desvinculación que se crea entre los empleados y la empresa, lo que no favorece que las personas se sientan identificadas con los valores y cultura de la empresa (Kaufmann, 2008).

Además, Kaufmann (2008: 27) destaca el incremento del escaso compromiso con el trabajo: “la rapidez de los cambios, la falta de información, la incertidumbre y la falta de confianza hace que las personas se impliquen poco”.

Pero en este contexto también encontramos autores que han tomado partido por la benignidad o conveniencia del fenómeno de la movilidad laboral. En este sentido, hay sujetos que ven este fenómeno como una mala inversión, mediante la cual se invierte tiempo, formación y recursos para que un sujeto se vincule con una empresa para formarle en las competencias necesarias para poder llevar a cabo tareas de responsabilidad en el futuro y el cual acaba abandonando la empresa sin poner al servicio de la empresa las competencias

para las cuales se le formó y llevándose consigo el *know how*<sup>3</sup> de la compañía para la que trabajó. Es más, entre las empresas se crea una relación de ataques constantes y competencia continua y agresiva para arrebatar el talento de una empresa a otra lo que no favorece un clima de colaboración entre competidores (Chambers et al, 1998:46; Somaya y Williamson, 2008:30).

No obstante, hay autores que en vez de establecer medios legales o punitivos para retener el talento ven en este auge de la movilidad laboral una oportunidad tanto de captación de talento como de oportunidad de negocio. Así surge el término de capital social que acuñan Somaya y Williamson (2008:31) que se define como “la suma de los recursos actuales y potenciales que residen, que se encuentran disponibles y que se generan de las relaciones”. Es decir, que gracias a la movilidad laboral se generan relaciones entre el ex empleado y la empresa ya que la información entre el empleado saliente y la empresa no se rompe, en algunos casos incluso se fomenta, y entre los ex compañeros siempre se mantiene el contacto lo que puede suponer oportunidades de negocio para la empresa si el sujeto que sale acaba en una empresa cliente o potencial cliente, y el mismo supuesto en caso de empresas proveedoras. Es más, incluso entre empresas competidoras pueden surgir acuerdos de cooperación y fomentarse una competitividad limpia. Por último, hay que recalcar que un ex empleado es una fuente directa de la experiencia en la empresa y un medio a través del cual la empresa puede darse a conocer y atraer perfiles de gente que encajen de manera óptima con las necesidades de la empresa puesto que serán los propios candidatos los que verán la compatibilidad de trabajar en dicha empresa (Somaya y Williamson, 2008:31).

En conclusión, el desajuste entre la oferta y la demanda laboral y la globalización, en particular la movilidad laboral, han cambiado el panorama internacional, las empresas tienen que ofrecer a sus empleados medios de desarrollo y crecimiento en la propia empresa como estudiaremos a continuación. Además, deberán crear ofertas atractivas para incentivar la permanencia en la empresa como trataremos en el apartado 6.

---

<sup>3</sup> Barbarismo que puede traducirse al español como “conocimiento” pero que vamos a mantener su uso anglosajón.

## 5. DESARROLLO DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS: EL COACHING

A la vista del contexto planteado en el punto anterior, no se puede negar la necesidad de adaptarse al cambio así como tampoco se puede negar la importancia de las personas como activos principales en la mayoría de las empresas, en concreto en las empresas dedicadas al sector servicios pues son éstas quienes en mayor medida dependen del factor humano.

Una vez que se ha dejado claro el por qué es necesario desarrollar a las personas, en este trabajo vamos a centrarnos en el *coaching* como método de desarrollo de competencias. La razón de enfocarnos solo en esta modalidad, como anticipamos en la introducción, es doble: por un lado porque en los últimos años se hace mucha referencia al *coaching* sin que exista consenso sobre la implicación y alcance del mismo, y por otro, porque queremos saber qué consecuencias puede tener en el desarrollo del talento para animar su implantación en España.

No es nimia la relevancia de conocer de qué hablamos puesto que autores como Björkman y Smale (2010:39) se han atrevido a cuantificar el impacto del *coaching* dentro de las estrategias de la empresa y aunque no se trata de un elemento decisivo, sí puede ver incrementada su relevancia a la vista de las perspectivas de que las personas vayan a ser la clave de la supervivencia de muchas empresas: “Las empresas multinacionales expresan cada vez más su enfoque de desarrollo de la dirección con el principio 70-20-10: el 70% del desarrollo se produce en el puesto de trabajo (desarrollo de tareas exigentes), el 20% se produce a través del feedback, el coaching y la relación con los demás, y el 10% restante se produce a través de la formación formal” (*sic*).

Aunque no constan cifras respecto a qué implantación tiene en nuestro entorno los sistemas de *coaching*, los resultados de quienes sí lo han implantado están comenzando a cuantificarse. Así, Vidal-Salazar, Cordón-Pozo y Ferrón-Vílchez (2011), realizaron un experimento en España con cuarenta Pymes del sector servicios, en el que compararon dos grupos de empresas, a uno de los cuales se le hizo partícipe de programas de *coaching* y al otro no. Los resultados demostraron una diferencia significativa en algunas materias entre aquellos que

aplicaron el *coaching*, en concreto: las personas entendieron mejor las propuestas y cambios cuando recibieron el apoyo de un *coach*, se aplicaron muchos más cambios en la gestión, en los servicios con relación con el cliente, recursos humanos y tecnología cuando formaron parte del grupo tutelado. No solo mejoraron su desempeño sino que también mejoró el nivel de satisfacción.

Por todo ello, procedemos a la resolución de nuestro segundo objetivo que consiste en el análisis de las implicaciones de utilizar el *coaching* como método de desarrollo de capacidades profesionales en la empresa. Al final realizaremos un comentario crítico de aquellas áreas del *coaching* que van a ser objeto de estudio.

El concepto de *coaching* no es unánime y con los años han sido muchos autores los que han aportado su propia definición. El término ha sufrido una tendencia evolutiva hacia la abstracción a la par que ha sido utilizado en ámbitos en los que en puridad no deberían haberse aplicado (Whitmore, 2003:13).

Aquí proponemos dos definiciones que se caracterizan por su pragmatismo y de las que se infiere la aplicación empresarial del método de *coaching*. La primera es la formulada por Gallwey (1986, citado por Whitmore, 2003:20) que recoge que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle” y la segunda es la recogida por Cantera (2003: XIX) en la que se dice que: “En líneas generales, podemos decir que el término *coaching* se refiere al proceso ejercido entre dos personas con un espacio de influencia, donde una de ellas apoya y toma una actitud docente frente a otra que recibe el apoyo y acepta la enseñanza”

Parece que se desprenden dos notas fundamentales: (i) el *coaching* es un proceso para que se manifieste el potencial de una persona, es decir, desarrollar algún tipo de capacidad que no esté manifiesta al momento de iniciar el proceso y (ii) el *coach* o entrenador no transmite un conocimiento que deba ser memorizado por el tutelado sino que acompaña o indica al *coachee* o aprendiz para que sea el propio sujeto quien encuentre la solución a los objetivos marcados.

Por último, no queremos entrar en profundidad en el estudio del *coaching* sin antes hacer referencia a quién puede actuar como *coach* en el ámbito empresarial, ya que como se puede intuir, la relación, y en consecuencia, la eficacia del programa, no serán iguales.

A modo de breve resumen, podemos utilizar el análisis de Gautier y Vervisch (2001:25) para determinar que podemos encontrar tres tipos de *coaching* atendiendo a la situación de quien imparte el programa.

De esta manera podremos encontrar un *coach* que se un directivo de la propia empresa, es decir, un maestro que se encuentra en una situación jerárquicamente superior dentro de la empresa respecto del sujeto entrenado o, un *coach* interno, normalmente del personal de recursos humanos. En consecuencia, no vamos a plantear el trabajo tomando como referencia a ninguno de estos dos *coaches* pues condicionaría mucho su actitud hacia el sujeto debido a la presión de los resultados en el corto plazo y las trabas a la hora de establecer relaciones de confianza entre el maestro y el aprendiz, condición necesaria para un programa de *coaching*.

Por tanto, vamos a analizar el *coaching* como un proceso de formación impartido por un *coach* externo o consultor, un profesional de la materia cuya relación con el aprendiz no esté condicionada por una relación laboral. Se considera que esta modalidad aporta mayor neutralidad al programa lo cual es fundamental puesto que el *coach* tiene que conseguir que el sujeto se cuestione sin tabúes ni barreras.

### **5.1 El potencial individual y el aprendizaje como objetivos del coaching**

A continuación nos centramos en el objetivo principal del *coaching*, que es mejorar el desempeño o capacidades para sacar el potencial infrautilizado del sujeto y también para ayudar al sujeto a no temer al entorno actual que está rodeado de cambios.

Posiblemente este punto sea el de mayor importancia porque responderá a cuestiones como ¿el *coaching* puede enseñarte algo nuevo o a mejorar lo

existente? ¿es un fracaso el proceso de *coaching* que no culmina de forma exitosa? Comenzaremos dando respuesta a la primera cuestión:

Cuando hablamos de desempeño nos referimos a mejorar la actuación que se esté llevando a cabo en el presente comparado con una actuación mejor, pero inexistente, que se podría llegar a realizar sacando el potencial del sujeto (Gautier y Vervisch, 2001:24). No obstante, como señala Whitmore (2003:19): “el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo”, y es necesario adecuar el método al sujeto porque aunque según este mismo autor todas las personas tienen potencial, no todos lo tienen en igual medida y en todo caso, hacerlo aflorar puede requerir maneras tan variopintas como personalidades en el mundo. De una manera más gráfica lo describe Bermejo (2013: 35): “El corazón del proceso es el potencial de la persona a la que se acompaña” y eso significa que cada persona marcará su ritmo y el *coach* debe tener agudeza para saber marcar el ritmo del aprendiz, así se explica, como trataremos a continuación que estemos ante un proceso de aprendizaje donde lo importante es que cada sujeto alcance su meta.

Antes de entrar en profundidad en el objeto del *coaching*, resulta interesante aportar algún dato que avale que en la mayoría de las personas existe un potencial que no está siendo aprovechado y que por tanto explique el por qué del fenómeno *coaching* y éste lo aporta Whitmore (2003: 28) indicando que el porcentaje de desempeño profesional es de menos del 10% en el 40% de los grupos que se presentaron a procesos de *coaching*. Como es evidente, parece que más que ante un fenómeno estamos ante una necesidad, por ello vamos a estudiar el objeto de esta modalidad de formación de personas.

Es más, el estudio del proceso de *coaching* que desarrolló Caja Madrid en dos etapas entre los años 2000 y 2001 y que explica Cantera (2003: 130), recogió una evolución positiva en competencias y liderazgo tras haberse desarrollado el programa. En concreto, los propios empleados de la empresa realizaron una encuesta en la que se manifestó una percepción de mejora en doce de las diecisiete competencias medidas, y entre las competencias mejoradas se encontraban las áreas de dirección y liderazgo.

Desde el punto de vista del desarrollo del talento, el *coaching* es un proceso de aprendizaje a través del cual queremos lograr una meta, un talento o una habilidad que no poseemos y que queremos poseer; por tanto, es correcto encuadrarlo dentro de los modelos de formación que se puedan incorporar en una empresa (Cantera, 2003:72). No obstante, recordamos que el desarrollo del talento de una persona no tiene por qué tratar tan solo de alcanzar una habilidad que no se poseía, es más, muchas veces el *coaching* persigue enseñar al tutelado a gestionar la información y tomar perspectiva ante la toma de decisiones (Vázquez, 2008; Cantera, 2003).

Este trabajo está enfocado en el *coaching* para profesionales con cierto nivel de conocimientos y responsabilidades, que se encuentran en un puesto medio dentro de una pirámide jerárquica de la empresa que plantea nuevos retos debido a la asunción y compaginación de deberes profesionales . En concreto, Valderrama (2009: 133) se da cuenta de la espiral de conocimiento, o desconocimiento, en la que se ve envuelto un sujeto que va adquiriendo posiciones clave dentro de la organización, y esto sucede porque según afirma, “cuanto más sabe una persona, más eleva su nivel de auto exigencia, más se da cuenta de lo que le falta por saber.”

Esto pone al sujeto en una posición controvertida, ya que ha adquirido cierto nivel de conocimientos puesto que no es nuevo en el mercado profesional pero, por otro lado, se ve asediado por las responsabilidades de la gestión de equipos y el hecho de manejar unos conocimientos técnicos que tienes que cuestionar y no asumir como teorías incuestionables.

El estudio que recoge Berganza, Escribano y García (2004) refleja la tendencia general de enfocar el *coaching* a la alta dirección, no obstante, se está tomando conciencia de los mandos intermedios que ya son destinatarios del 18% de los programas de esta modalidad y cuya tendencia que ya está en alza, queremos potenciar.

Es normal, que en estas situaciones un programa de formación en una modalidad de *coaching* ayude al sujeto a aclarar las ideas o a la toma de decisiones, pues en el *coaching* es el sujeto quien fija los objetivos que quiere

conseguir y para los que requiere la ayuda del *coach* (Bermejo, 2013; Valderrama, 2009).

No obstante y aunque existan diferencias en su aplicación, todos los autores coinciden en que el *coaching* consiste en un proceso de aprendizaje, esa meta que se fije el sujeto puede tomar diversas formas. De hecho, el *coachee* podrá adquirir tantas habilidades como se fije atendiendo a su contexto, puesto de trabajo, el nivel de conocimientos y estrategia de la empresa (Cantera, 2003: XXVIII).

La parte más importante del concepto de *coaching* es precisamente, entender que estamos presenciando una forma concreta de aprendizaje y que a raíz de las competencias que adquiramos, éstas se podrán aplicar dentro de la empresa. Es por esto mismo que aceptamos el *coaching* como un sistema concreto de formación empresarial.

En lo que se refiere al objeto de aprendizaje, éste puede ser muy versátil pero podemos diferenciar dos metas distintas bien, reestructurar lo que ya se sabe, lo que resulta útil si lo que buscamos es una adaptación rápida a un contexto que haya podido cambiar, o bien, adquisición de una habilidad que no se tiene pero cuyo potencial, como vimos *supra*, está latente y se puede adquirir y que además pueda resultar necesario para gestionar el cambio (Gautier y Vervisch, 2001:127)

Si estamos hablando de desarrollar una habilidad, por extensión hay ciertos objetivos que deben excluirse cuando se comienza un proceso de *coaching* porque estaríamos engañando al sujeto que decide comenzar un proceso de este estilo haciéndole pensar que ésta es la forma apropiada de conseguirlo- es decir, una definición negativa del concepto de *coaching*.

De esta manera, Cantera (2003: 5) define el proceso de aprendizaje del *coaching* como aquel que “persigue un aprendizaje de desarrollo personal en un ámbito empresarial, y no pretende el bienestar personal”.

En el estudio que recoge Merrill C. Anderson (2003) se demuestra que se consiguen habilidades interpersonales (el 77% mejoró las relaciones con los empleados directos y el 71% las relaciones con los superiores) y una mejora de

la satisfacción individual (un 53% de los participantes), lo que repercute indudablemente en el bienestar personal. Pero, al bienestar no es el objeto del *coaching* sino una consecuencia propia del desarrollo personal del sujeto.

Por último, nos falta por comentar en este apartado la necesidad de matizar el alcance del aprendizaje como objetivo. Es verdad que la meta del *coaching* consiste en el dominio de un talento que nos ayude a gestionar de manera más eficiente los obstáculos propios del día a día, pero son varias las voces de distintos autores que claman por un reconocimiento del proceso en sí. Es decir, parece que solo hemos destacado que lo importante es el proceso individual que vive el sujeto y la necesidad de alcanzar un resultado concreto pero hay autores que subrayan la importancia y el valor de la experiencia aunque no se haya alcanzado el objetivo marcado siempre que el partícipe sea capaz de reconocer el mérito de haber sido parte en el proceso.

La fijación de una meta en un proceso de *coaching* es incuestionable; todos los autores coinciden en que éste es un punto necesario y primario, pues debe fijarse con antelación a iniciar las sesiones de trabajo ya que tiene que haber un objetivo a seguir en cualquier proceso de formación (Bermejo, 2012; Valderrama, 2009; Cantera, 2003; Whitmore, 2003).

En este sentido, Whitmore (2003:70), distingue entre una meta final y una de desempeño. Respecto de la primera, Whitmore la describe como aquella que “pocas veces está completamente bajo su control. Usted no puede saber ni controlar lo que harán sus competidores”; y en lo que se refiere a una meta de desempeño, este autor indica que “consiste en identificar el nivel de desempeño que a nuestro juicio nos dará más posibilidades de alcanzar la meta final”.

Bajo esta premisa es fácil comprender situaciones en las que por haber fijado un sujeto como meta final algo que escapa de su pleno control porque dependa de agentes externos y por tanto no la haya alcanzado, el hecho de no haber concluido el proceso con el cumplimiento de la meta final no supone que el proceso de *coaching* haya sido vano.

El propio Whitmore reconoce que las metas “cruciales” son las de desempeño, pues son éstas las que marcan el progreso del sujeto y que verdaderamente indican si el sujeto mejora sus competencias, lo que le hace más apto en términos generales para desarrollar más funciones, aunque por circunstancias del contexto el sujeto no pueda ser reconocido inmediatamente para ello.

Hay que haber entendido que es el aprendizaje lo fundamental del *coaching*, no siendo la meta final (ocupar cierto puesto de responsabilidad o reconocimiento) el objetivo del proceso. Que una meta sea realista es un requisito más importante para las metas de desempeño que para las finales ya que las finales no dejan de estar fuera del control del sujeto (Whitmore, 2003: 73).

En este sentido, Cantera (2003:12) cuando explica el proceso de aprendizaje como objetivo del *coaching* recoge que: “*El proceso es lo importante, y no los resultados. El coaching es ante todo un proceso de aprendizaje donde una persona con un rol de aprendiz debe desarrollar una nueva conducta; por tanto debe verse como una situación de entrenamiento, y no se pueden exigir inmediatamente resultados perfectos*” (*sic*).

La palabra correcta para definir el *coaching* la acaba de aportar Cantera al definir el proceso como un entrenamiento pues, lo que se quiere es hacer más capaz a una persona trabajando en su desempeño, pero no se le puede asegurar al sujeto una meta laboral. Lo que se le garantiza al sujeto que consigue aprender es la aptitud para seguir progresando en el mundo laboral pues ha adquirido una competencia que ante igual conocimiento profesional será valorada positivamente con vistas a su empleabilidad.

Esta realidad se hace patente con el estudio de Telefónica que recoge Cantera (2003: 110) donde tras un primer proceso de *coaching* en el 2001, la compañía decidió llevar a cabo un segundo ampliando el número de participantes directivos y extendiéndolo a cargos medios: “En la mayoría de los casos se pudieron obtener mejoras profundas y sinceras; en otros, fueron sólo cambios temporales, y en algunas ocasiones concretas se perdió todo interés por continuar las sesiones”. Por tanto, aun cuando el éxito no sea completo o los cambios sean temporales, los sujetos percibieron la importancia de haber sido

partícipes hasta tal punto que la experiencia no solo fue repetida sino expandida.

El fundamento en que descansa la importancia de ser partícipe aunque no se consiga llegar hasta el objetivo marcado es múltiple:

1. Si una persona al participar en un modelo de *coaching* es capaz de exteriorizar parte de su potencial ya habrá mejorado su actuación de cara al pasado aunque no se haya alcanzado una posición óptima. Esto en sí supone un éxito sobre el cual se puede seguir trabajando para maximizarlo. (Whitmore, 2003:105).

Cuando se habla de desarrollo de talento, se incluye el término desempeño, respecto del cual Whitmore (2003: 105) destaca que “el verdadero desempeño consiste en ir más allá de lo se espera; significa establecer para unos mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros” y éste es el objetivo del proceso de aprendizaje del *coaching*, mejorar la actuación presente, atendiendo a las necesidades de cada sujeto en particular, para que se valore al sujeto y se le reconozca su actuación. El hecho de que no se alcance el máximo desarrollo del sujeto no debe quitarle importancia al hecho de que éste haya evolucionado en su trabajo.

El papel del error en un proceso de aprendizaje es importante, y no lo es menos en un proceso de *coaching*. Se debe aplicar por analogía la idea que descansa en el error al supuesto de que no se alcancen los objetivos en el plazo previsto. Cantera (2003: 12) recoge que “nadie puede evitar el error, pero debe estar prohibido no aprender del error”; por tanto, igual que el error forma parte del aprendizaje, necesitar más tiempo para conseguir los objetivos de aprendizaje marcados es un error del que aprendemos siempre que no desistamos en su alcance.

2. Whitmore (2003:91) señaló que el *coaching* también persigue que el sujeto mejore la gestión de sus opciones en el trabajo, ampliándoles a través del estímulo de la creatividad. “El proceso de estimulación del cerebro para

identificar las opciones es tan importante como la lista de los cursos de acción, porque eso hace fluir la creatividad”. Se busca abrirle la mente y la creatividad al sujeto para que mejore en la toma de decisiones y, en particular, que el sujeto elimine los límites a la hora de tomar una decisión para que amplíe las opciones (Bermejo, 2012).

Este supuesto se trata de una concreción del desarrollo del potencial que acabamos de tratar. En particular, nos interesa que el sujeto deje de poner límites a su mente y a su desarrollo tanto como que desarrolle sus aptitudes y cuestione la realidad (Gautier y Vervisch, 2001).

Es cierto, que tanto la toma de decisiones como valorar las alternativas es una actividad intrínsecamente conecta con la autoestima del sujeto, por tanto es lógico entender que estos procesos lleven su tiempo y el programa de *coaching* no alcance a cubrirlos (Whitmore, 2003; Valderrama, 2009). No obstante, el hecho de que el sujeto haya trabajado sobre esos aspectos refuerza su posición respecto a momentos pasados y, al igual que ocurre cuando se intenta sacar el potencial de una persona, es una materia sobre la que se puede seguir trabajando ya que como reconoce Bermejo (2012) es el *coachee* quien tiene las soluciones, no el *coach*.

Como mencionábamos *supra*, el estudio de Cantera (2003: 122) demuestra que hay sujetos que no se comprometen con el programa o solo a corto plazo, pero en general la gran mayoría reconoce el valor incluso cuando su propia experiencia no sea duradera en el tiempo.

3. Otra de las razones por las que hay que relativizar la importancia de alcanzar los objetivos marcados por el sujeto en caso de no alcanzarlos es que la tarea del *coach* no es evaluar una situación sino describirla para a continuación actuar en los puntos en los que el sujeto no está conforme con la situación que se le ha planteado.

La razón de utilizar un lenguaje descriptivo es, en palabras de Whitmore (2003: 80), porque: “Esto contribuye a mantener la imparcialidad y

objetividad y reduce la autocrítica contraproducente, que distorsiona la percepción”. De esta manera si tras un proceso de *coaching* en el que no se hayan alcanzado las metas marcadas, si evalúa de forma negativa se puede estar induciendo al sujeto a pensar en qué su esfuerzo ha sido inútil y podría dejar sin efecto el desarrollo alcanzado. El sujeto tiene que encontrarse siempre con predisposición a mejorar, y una vez terminado el proceso de *coaching*, debe mantener esa mentalidad.

En este sentido se pronuncia Cantera (2003: 3 y 14) cuando dice que el *coaching* no es “un proceso de evaluación de competencias y resultados entre un maestro (evaluador) y un aprendiz (evaluado) (...) ya que el *coach* no puede asumir el doble papel de juez y educador al mismo tiempo, porque entonces no hay una relación de confianza para que se produzca el aprendizaje”.

Como el término *coaching* hace referencia al aprendizaje y no a la crítica - recordemos aquí que anteriormente hemos insistido en que es el sujeto quien debe realizar una valoración crítica- y el aprendizaje no tiene fin, la no consecución de un objetivo no es motivo de fracaso sino causa de que siga el procedimiento de aprendizaje.

4. El último punto que queremos destacar en la importancia del *coaching* como proceso en que hay que aprender a superar las barreras, tanto externas como internas que se le presentan al sujeto y que tiene que superar (Whitmore, 2013; Bermejo, 2012). Esto es importante para aprender a apreciar el proceso de *coaching* en sí mismo y no tan solo el hecho de alcanzar los objetivos marcados.

En un primer momento, hay que evitar la frustración de no haber podido alcanzar los objetivos puesto que el sujeto se ha podido encontrar con barreras externas como “las estructuras y prácticas restrictivas de la empresa o la falta de estímulo y oportunidad” (Whitmore, 2003: 29) que hayan podido impedir la plena participación e implicación del sujeto en el proceso de *coaching* y en consecuencia, haber entorpecido el desarrollo

del sujeto. Es decir, una situación en la que el sujeto participa en un programa de *coaching* gracias a la empresa, pero ésta misma entorpece el aprendizaje del empleado.

Ante una situación como ésta, lo que el sujeto debe evitar es que la situación se vuelva claudicante e impida trabajar en un futuro al sujeto sobre su desempeño, por tanto, el hecho de que un sujeto trabaje sobre su potencial, aunque éste se vea ralentizado por barreras externas no debe impedir valorar positivamente aquellos conocimientos que el sujeto haya interiorizado.

Cuestión diferente son las barreras internas que pueda crearse el sujeto, porque éstas sí que pueden invalidar cualquier proceso de aprendizaje en el que el sujeto hubiera formado parte. Whitmore (2003: 29) describe el peligro de las barreras internas concretizándolo en cuatro modalidades distintas pero intrínsecamente relacionadas: “el único obstáculo interno universal es invariablemente el mismo, aunque descrito con diferentes términos como miedo al fracaso, falta de confianza, duda sobre uno mismo y carencia de autoestima”.

Los procesos destinados a adquirir confianza y fortalecer la autoestima son largos y a los cuales no se les puede poner límite temporal, pero se debe tener cuidado con estas barreras pues son éstas las que pueden invalidar no solo un proceso de *coaching* sino la participación en cualquier proceso de formación sin que le quede al sujeto ningún peso sobre el que trabajar tras finalizar el programa.

5. El último motivo con el que podemos defender la importancia del proceso en sí mismo aunque no se alcancen los objetivos es que el *coaching* es un proceso de formación, pero lo es en sentido amplio.

El propio Cantera (2003: 72) que reconoce el *coaching* como método de formación, pues “esta es la realidad primera, donde se ha inscrito originariamente el *coaching*, hasta tal punto que en una visión reducida del

*coaching* éste no pasa de ser una técnica formativa”, resalta –tal y como venimos defendiendo en el trabajo- que es el método más dinámico de desarrollo de competencias no constreñido tan solo a la adquisición de una habilidad.

También reconocemos el *coaching* como gestor de conocimiento, gestor cultural y gestor de confianza (Cantera, 2003:72). En esta línea, reconocemos que el *coaching* busca desarrollar competencias de gestión y de estrategia dentro de la empresa para saber tratar con grupos y hacer de la empresa un ente dinámico; también busca la capacidad de adaptación al cambio y el saber tratar a los empleados para crear un clima de colaboración que supere al grupo de trabajo.

Estas tareas que amplían el concepto clásico de aprendizaje, suponen el reconocimiento del valor del proceso de aprendizaje pues no son competencias medibles numéricamente sino que se debe valorar la mejora respecto de situaciones anteriores para valorar el éxito de un programa de aprendizaje.

Tomando esta explicación como punto de partida, excluirémos a continuación, distintos objetivos que se dan en la práctica pero que no son el objeto del *coaching*.

## **5.2 El individuo que camina acompañado**

Una característica del proceso de *coaching* que se destaca por los autores de manera recurrente es la individualidad de esta modalidad de desarrollo de competencias. Es decir, los sujetos que se someten a un proceso de *coaching*, aunque busquen alcanzar competencias cuyo impacto tenga consecuencias en la organización o en el equipo con el que trabajan, se trata de un sistema individual (Gautier y Vervisch, 2001; Whitmore, 2003; Cantera, 2003; O’Connor y Lages, 2005; Kaufmann, 2008).

Por ejemplo, en el caso que realizó la empresa Manchester Inc. y que recoge Merrill C. Anderson (2003: 5), donde el *coaching* se realiza de forma individual pero repercute de manera intensa en el trabajo en equipo, así el 67% de los participantes reconoció que tras el programa el trabajo en equipo fue más eficaz.

Es más, el punto de partida de un sujeto que animado por la empresa, decide participar en un proceso de formación, en nuestro caso, de *coaching*, es que de dicho proceso el sujeto desarrolle una habilidad con impacto directo o indirecto en la empresa. A estos efectos, del sujeto que se haya entrenado para dirigir y tratar con un equipo de trabajo o dirigir un grupo de personas, será fácil presumir que será capaz de formar parte de un equipo de alto rendimiento, así como conseguir crear un equipo eficiente. El haber sido partícipe de un proceso de formación no garantiza el éxito profesional pero sí que habilita al sujeto a encajar con más facilidad puesto que gana visión en la tomad de decisiones y se adapta mejor al cambio (Vázquez, 2008).

El fundamento en que descansa la individualidad del método *coaching* es, como tratamos en el punto anterior, el potencial del individuo y, aunque se puede hablar del potencial de un equipo, la raíz de ese potencial grupal reside en el potencial personal de cada uno de los miembros, así como de la cohesión interna entre ellos que permite aprovechar ese potencial (Gautier y Vervisch, 2001).

Volviendo al objeto de este punto, son dos los aspectos que se buscan destacar en este apartado: que se trata de un proceso de aprendizaje individual y que aunque se trata de un desarrollo individual el *coach* acompaña en todo momento al sujeto.

Respecto al primer aspecto, Cantera (2003: XXIII) es contundente: “todo proceso de aprendizaje a través de *coaching* implica una característica básica: individualización. El proceso implica una preocupación fundamental de apoyar, de ayudar a aprender a una persona en un escenario de aprendizaje individual”.

Así lo destacan Gautier y Vervisch (2001: 24) al destacar la “fuerte dimensión individual: el coaching está orientado hacia el desarrollo del potencial del individuo y le debe ayudar a concienciarse de sus obstáculos personales (actitudes limitativas o contraproducentes), a mejorar con los mismos e incluso superarlos” (*sic*). De las ideas de estos autores se comienza a entrever la interrelación entre los diferentes conceptos sobre los que ya hemos ido trabajando, por un lado reconocen que el carácter individual como adelantábamos, reside en que lo que el *coaching* pretende externalizar es el potencial individual y, por otro lado, que como tratamos en el punto 5.1, las barreras internas, que no son más que lo que Gautier y Vervisch denominan obstáculos personales, son el factor de mayor peligro para dejar sin efecto un proceso de *coaching* y respecto de las cuales, es el sujeto quien marca el ritmo para superarlas (Cantera, 2003).

El carácter individual del coaching también lo reconoce Kaufmann (2008: 24) al reconocer que “la herramienta más importante para el *coach* es la persona y su personalidad, que es el potencial sobre el que se trabaja”. Si el objeto del *coaching* es enseñar al individuo a que éste saque su potencial como acabamos de mencionar *supra*, es consecuente pensar que solo el sujeto cuenta con la llave para ello, ni siquiera el *coach* puede obtener nada del sujeto que éste no esté dispuesto a dar.

Si con el *coaching* se pretende ayudar “al cliente a liberarse de circunstancias insatisfactorias o desagradables y luego le abre otras posibilidades” (O’Connor y Lages, 2005:25) no cabe entender un *coaching* que no esté enfocado de principio a fin hacia el individuo, ya que quien está intentando automatizar una conducta es el sujeto (Cantera, 3003).

No obstante, por mucho que el programa se haya desarrollado en el marco de la formación laboral, o como reconocen O’Connor y Lages (2005:38) “el coaching se centra en el individuo, no en el sistema empresarial pero sin duda influye de manera indirecta en los resultados corporativos, mejorándolos” (*sic*), el hecho de que se plantee el *coaching* como método para mejorar los resultados empresariales no resta importancia a que quien hace el esfuerzo de desarrollar un talento es *coachee* con independencia de que vaya a ser la

empresa uno de los beneficiados directos de las habilidades aprendidas por el empleado.

La última de las razones que justifican el carácter personal del *coaching*, y que ya habíamos mencionado con anterioridad a raíz de otras cuestiones, es el hecho de que estos programas, además del aprendizaje buscan reportar al sujeto confianza y autoestima (Cantera, 2003) un elemento estrechamente individual y en relación a la personalidad del individuo. No obstante, aunque la gestión de la confianza no sea el objeto principal de un proceso de aprendizaje, también es uno de los objetos del *coaching* sobre todo si entendemos los programas de *coaching* como catalizadores del cambio. En esta línea se pronuncian Cook (2000) y Fernández (2002) citados por Cantera (2003:95); “la confianza es un elemento distinto del conocimiento y el talento: es el catalizador de la integración de una persona o proyecto empresarial”.

Podemos concluir entonces que, pese a las repercusiones en el grupo de trabajo y en los resultados empresariales, el *coaching* es un proceso individual, no solo porque el ámbito de aprendizaje está destinado a sacar el potencial del sujeto y a que éste supere sus propias barreras, sino porque la confianza y la autoestima marcan el ritmo de aprendizaje que cada persona se marca.

A continuación, podemos centrarnos en el segundo aspecto de discusión que se planteaba al principio de este apartado: el *coaching* aun siendo un proceso individual de gestión del talento cuenta con el *coach* como acompañante.

De acuerdo con la RAE<sup>4</sup> acompañar significa “estar o ir en compañía de otra u otras personas” y “participar en los sentimientos de alguien”. Tomamos esta definición como punto de partida pues queremos dejar claro un punto en el que todos los autores coinciden: el *coach* no manda, exige, marca u ordena, tan solo ayuda a que el sujeto consiga por sí mismo las metas marcadas, metas que por otra parte, también son establecidas por el sujeto aprendiz.

Gautier y Vervisch (2001: 22) recogen de manera tajante que el *coaching* es un proceso de acompañamiento, para distinguirlo a continuación de otros procesos de colaboración que se pueden facilitar en el ámbito empresarial. En

---

<sup>4</sup> Real Academia Española

este sentido, los autores reconocen que el papel de *coach* es de facilitador (Cantera, 2003) y compañero, que guía pero que fuerza al sujeto a tomar sus decisiones. De esta manera el *coach* no se corresponde con el del tutor que cuenta sus experiencias, el de asesor que recomienda una determinada actuación o el del formador que requiere al sujeto que memorice y asimile conocimientos de aplicación directa y exclusiva al ámbito laboral.

También resulta interesante el matiz que añade Kaufmann (2008: 25) al describir que “el *coach* se convierte en parte importante del sistema, estableciéndose un sistema de relaciones recíprocas entre él y la organización”. Esta visión más amplia del *coach* explica mejor las sinergias que se podrían producir cuando la empresa es quien ofrece el *coaching* como experiencia de formación, no obstante, habría que apreciar los riesgos inherentes de que el *coach* olvide la imparcialidad que debe regir su actuación para inclinarse más a formar al sujeto siguiendo los intereses de la empresa empleadora del *coach* y del *coachee*.

Antes de terminar, puede que el lector se realice la siguiente pregunta: ¿cabe el *coaching* de equipos? Porque la verdad es que en el entorno empresarial se habla de *coaching* de equipos y aquí afirmamos con rotundidad que es un proceso individual.

Bien, la existencia de procesos de *coaching* empresarial para grupos de trabajo es una realidad (Gautier y Vervisch, 2001).

Kaufmann (2008:24) justifica la compatibilidad del carácter individual de los procesos de *coaching* con el desarrollo de esta modalidad a nivel grupal partiendo de la siguiente premisa: “la organización se compone de grupos y de personas; dado que ambos son parte de la organización están estrechamente interrelacionados, lo que determina que haya múltiples fuerzas en juego, de forma simultánea”. El símil que mejor refleja la compatibilidad del *coaching* con el *team building* es la moneda que tiene dos caras, en una encontramos las personas, que son quienes desarrollan su potencial pero que a la vez que buscan esa evolución personal, buscan integrarse con los demás, “el *coaching* (...) va orientado a recuperar la conexión consigo mismo y con los demás” (Kaufmann, 2008: 30).

Gautier y Vervisch, (2001) reconocen el potencial en los equipos y no solo en las personas que lo conforman y por tanto, debemos hacer constar que pese al carácter individual de los procesos de *coaching*, debemos evolucionar el término y acabar reconociendo que los equipos de trabajo competitivos no se consideran una suma de elementos sino un individuo en sí y por tanto, ahí sí que tendría cabida la percepción del potencial de un equipo.

Nosotros optamos por reconocer el valor del *coaching* por equipos de la misma manera que el individual, es decir, no solo aceptamos la repercusión del individuo en el grupo tras un programa de desarrollo individual, sino el *coaching* como herramienta de gestión de equipos de alto rendimiento.

### **5.3 Liderazgo y adaptación al cambio**

En el próximo apartado queremos centrarnos en dos de los objetivos que suelen marcarse como metas en los programas de *coaching* que se facilitan dentro de las empresas: la gestión del liderazgo y la adaptación al cambio.

En primer lugar, las empresas localizan aquellos sujetos que tienen naturaleza de líderes para entrenarlos como tales para un aprovechamiento futuro (Berganza, Escribano y García, 2004), esto se corresponde a lo que Chambers et al (1998:45) señalaba como el futuro de las empresas. Es decir, la viabilidad de las empresas residirá en aquellas que sepan valorar a las personas como principal activo de la empresa, y desarrollarán una ventaja competitiva aquellas empresas que sepan retener e incentivar a aquellos sujetos con talento.

La habilidad del liderazgo se reconoce como una de las capacidades propias de las personas con talento y por tanto, es bueno saber externalizar el potencial del individuo. Eso sí, igual que cualquier sujeto puede mejorar en su desempeño a través de un programa de *coaching* no todas las personas son aptas para ser líderes, aunque sean partícipes de un proceso de esta modalidad (McEnroe, 2008).

En palabras de McEnroe “el *coaching* es, sin duda, uno de los procesos más potentes para ayudar en el proceso de desarrollo de liderazgo, pero para que

sea 100% efectivo ha de estar inmerso en un proceso global de cambio organizacional". Es decir, sin apoyo institucional el éxito de un programa de *coaching* que busque el desarrollo de habilidades de liderazgo se puede ver truncado porque desarrollar habilidades de liderazgo sin darlas salida crea una situación en la que el sujeto puede no encontrarse valorado en el ámbito empresarial.

Además, si entendemos que las tareas que asume el líder son las mismas que definen Gautier y Vervisch (2001:46): asumir la responsabilidad del conjunto, la dirección del grupo de trabajo e influenciar al resto de los miembros del equipo, un sujeto que no vea una aplicación real cuando le han enseñado a asumir tal nivel de responsabilidad no verá incentivo en su trabajo pues lo que buscará será más responsabilidad y ésta debe llegar a él a través de la empresa.

Por otro lado, se comentaba la importancia del *coaching* como motor de cambio pero también como herramienta para adaptarse al cambio.

De acuerdo con el contexto que planteábamos al inicio, la globalización está exigiendo de las empresas un esfuerzo para mantenerse competitivas en la actualidad, es decir, adaptarse a los cambios que requiere el mercado para seguir en él llevando a cabo su actividad.

El hábito es el peor de los comportamientos en el mundo empresarial hoy en día porque impide aceptar la realidad y deja a los empleados obsoletos ante la realidad que demanda el entorno y por tanto, aptos para dejar de ser útiles en la empresa. El *coachig*, dentro del desarrollo de distintas competencias, también busca que el sujeto vaya introduciendo pequeños cambios y sepa valorar y gestionar las oportunidades de introducir el cambio tanto para la supervivencia laboral como al eficiencia en la toma de decisiones (O'Connor y Lages, 2005; Whitmore, 2003).

Entender el *coaching* como motor de cambio significa entender que la evolución de las personas es un requisito para la viabilidad de la empresa pues son estas las que crean estilos de dirección y estrategias empresariales que sirvan para sobrevivir en el mercado y en la medida de lo posible, liderarlo. Por tanto, las personas pueden acudir a un programa de *coaching* que les ayude a

gestionar la confianza necesaria para dejar los hábitos atrás y aprender a cuestionar el *statu quo* (Cantera, 2003; Whitmore, 2003).

“El *coaching* trata del cambio, de cómo hacer cambios” (O’Connor y Lages, 2005:23), aquí hablamos del *coaching* como herramienta, el sujeto puede desear llevar a cabo un proceso de *coaching* porque desee desarrollar una capacidad y entre ese deseo y la realidad hay una diferencia que debe sortear (O’Connor y Lages, 2005). Esa expectativa de cambio es la que lleva al sujeto a iniciar un proceso de *coaching* (Gautier y Vervisch, 2001).

Antes de terminar, querríamos explicar la situación que se le planteó a Telefónica en el año 2000 cuando el mercado de las comunicaciones estaba cambiando (Cantera, 2003:110).

La primera reacción se produjo en el 2001 cuando Telefónica pone en marcha el primero de los dos grandes procesos de *coaching* que implantaron con los objetivos de gestionar el cambio en el mercado tradicional de la telefonía y comunicaciones así como la dirección necesaria por parte de los directivos (no se incluyeron cargos intermedios) para guiar los cambios empresariales. La experiencia que relata Cantera recoge las dudas que flotaban en el aire acerca de la efectividad, sobre todo, porque gestionar el cambio y poner en marcha el programa no tiene sentido sin la involucración de los directivos.

Los resultados de esta empresa a raíz de implantar el *coaching* fueron muy exitosos en el corto plazo, además de que los propios *coachees* reconocieron la importancia que las personas habían tomado para ellos. No obstante, el programa también arrojó las sombras que hemos estado avisando: el *coaching* no garantiza el éxito a largo plazo sin compromiso y constancia de los sujetos, de lo que se aprenda de un programa de desarrollo de talento o se crea hábito o a largo plazo no es sostenible (Cantera, 2003: 120).

## **6. LA RETENCIÓN DEL TALENTO: COMBINACIÓN DE CUATRO ELEMENTOS**

En este bloque pretendemos dar respuesta al segundo de los objetivos perseguidos en este trabajo que consiste en identificar los medios actuales de retención de personas con talento en la empresa.

Cuando un empleado comienza su vida empresarial dentro de una compañía lo hace bien porque se identifica en algún aspecto con ella o bien porque se siente atraído por alguna de las oportunidades que le ofrece sobre el resto del mercado.

Aquí pretendemos dar respuesta a ciertas preguntas que vienen planteándose en las áreas de recursos humanos de las empresas y que difieren de las premisas que se recogían hace cincuenta años. Cuando tenemos un empleado con talento, un individuo a quien la empresa quiere retener porque ve en él un futuro responsable, ¿sigue siendo el salario el elemento más importante para retenerlo? ¿Juega algún papel la alta dirección o no importa que ésta siga ajena? ¿Cómo se valoran las oportunidades de crecimiento en la empresa y las responsabilidades? Estas son las preguntas a las que queremos dar respuesta en el apartado de retención de personal.

### **6.1 El papel de la alta dirección en la gestión del talento**

Comenzamos por la responsabilidad de la alta dirección en la gestión de personal porque es un segmento en la empresa que tiene tendencia a desligarse de estratos inferiores y se tiende a minusvalorar su relevancia.

Además, fue en la alta dirección donde se practicaron los procesos de *coaching* por primera vez, y creemos que este entrenamiento de la alta dirección puede ayudar a gestionar el personal.

De hecho, el *coaching* surgió al principio como un programa para directivos que querían desarrollar competencias en liderazgo. Ponemos como ejemplo el caso de Telefónica que explicaba Cantera (2003: 110) pues refleja cómo ha evolucionado la implantación del *coaching*. Primero, se comienza aplicando a los directivos de la empresa y en una segunda fase se hace partícipes a cargos intermedios.

¿Por qué decimos que el *coaching* funciona entonces como punto de conexión con la alta dirección y es una de las herramientas de retención del talento?

Porque el mercado laboral se da cuenta de que los directivos se encuentran desligados de sus empleados. En su estudio, Towers Perrin (2008:7) cifra que “sólo entre un 27% y un 33% de los empleados tiene una opinión favorable de la alta dirección en relación con todos los aspectos anteriores” que son la preocupación por el bienestar de los empleados, comunicación, accesibilidad y búsqueda de mejoras.

Tomando esta desconexión como punto de partida, la consecuencia es fácil de predecir: parece que una implicación por parte de la alta dirección puede favorecer la implicación del empleado con la empresa y por tanto, predisponer su permanencia en la misma.

En este sentido encontramos estudios como el de Towers Perrin (2008:8) que recoge que la influencia de la alta dirección es mayor que incluso la del superior directo al empleado. Esto *a priori* puede generar dudas y el lector puede estar preguntándose cómo es posible que un sujeto que no está en contacto directo con otro en el día a día de la empresa puede condicionar su estancia y, en cierto sentido, su comodidad dentro de la empresa.

Esta realidad la sustentan Chambers et al (1998:47) aportando la razón de fondo a este hecho y es que, de acuerdo con ellos, el apoyo de la alta dirección, y del departamento de recursos humanos, condiciona la involucración y la identificación de los empleados con la empresa.

Esto es así, debido a que es la alta dirección quien se encarga de formular las estrategias de marca de la empresa así como los valores y la cultura que van a guiar la forma de actuar de la misma. De esta manera, cada empresa genera un perfil, una forma de ser, así una empresa definirá si quiere ser reconocida por su afán de búsqueda de éxito empresarial, o sus posibilidades de desarrollo personal o profesional donde se potencien los retos o la conciliación de la vida familiar y personal.

No obstante, se observará la dificultad de que reconociendo la postura de Chambers et al como verdadera, algo que compartimos, también tendremos que recoger un problema generalizado en las empresas que es la desconexión entre la cultura y valores que se proclaman y la realidad que se practica (McEnroe, 2008).

Volviendo a la alta dirección, no es baladí la importancia de sentirse identificado con la empresa en la que se trabaja, compartir los valores y cultura de la empresa es esencial para sentirse a gusto. Como veremos en el punto 6.3, la empresa es un lugar donde no solo debemos trabajar sino un espacio donde tenemos que desarrollarnos sobre todo por la cantidad de tiempo que pasamos allí (O'Connor y Lages, 2005; McEnroe, 2008). La necesidad de conectar con la empresa no empieza a ser ya una opción sino una necesidad del individuo.

Concluimos por tanto, reconociendo la necesidad de que las empresas marquen una cultura y valores que guíen su actuación y que los directivos se comprometan con ellos de manera que los empleados sepan desde el primero momento con qué empresa se comprometen. Si el empleado se compromete con una empresa es porque comparte su misión, que no es la que predicen los jefes directos sino los directivos de la compañía, lo cual repercutirá en la supervivencia de la compañía pues ayudará a cumplir con la estrategia marcada por los propios directivos.

## **6.2 Autonomía en el desempeño**

En el presente apartado queremos justificar la importancia que tiene para un empleado que le dejen un ámbito de libertad para desarrollar y dirigir su trabajo en la empresa de la manera que considere más acertada.

En este sentido el informe de la Fundación europea<sup>5</sup> recoge que “la autonomía hace referencia a las posibilidades del trabajador de controlar ya sea el método de trabajo, o el orden de realización de las tareas”. Por tanto, la autonomía se

---

<sup>5</sup> Fecha de la publicación no disponible

entiende tanto para el ámbito de hacer frente a tareas profesionales y operativas que puedan suponer un reto de superación para el individuo porque tenga libertad para enfocarlas sin seguir directrices rígidas, como autonomía para gestionar y estar a cargo de equipos lo que aumenta la responsabilidad e independencia de organización del sujeto.

El informe de la Fundación europea hace referencia a los autores Karasek y Theorell (1990) que afirman de manera contundente que disminuyendo el control de la empresa sobre el empleado se mejoran los niveles de competencia y resultado de los empleados.

En esta línea se pronuncia también Pérez-Bustamante y Sáenz (2010: 195) que destacan entre las ventajas de potenciar la autonomía: la coordinación y trabajo en equipo, la superación de los límites de conocimiento individual a la vez que se potencia el aprendizaje y el fomento de la creatividad. Es más, en una línea más drástica hay corrientes que afirman la necesidad de encargar a los empleados trabajos para los que todavía no están capacitados para alentarles y retarles y así potenciar la creatividad (Chambers et al, 1998:47; Towers Perrin, 2008:8).

Hay autores como García e Ibarra (2012) que añaden que la autonomía, como principio de la responsabilidad, genera compromiso en el sujeto y por tanto supone “fuerza motivacional”. El fin último de la autonomía no es solo el beneficio personal, sino que la empresa tiene sujetos que hacen propios los objetivos empresariales, “se responsabilizan de los resultados” y por ello resaltamos la autonomía como una de las fuentes de retención de personas, porque un empleado que se identifica con la empresa a la vez que se siente valorada no querrá gestionar su salida.

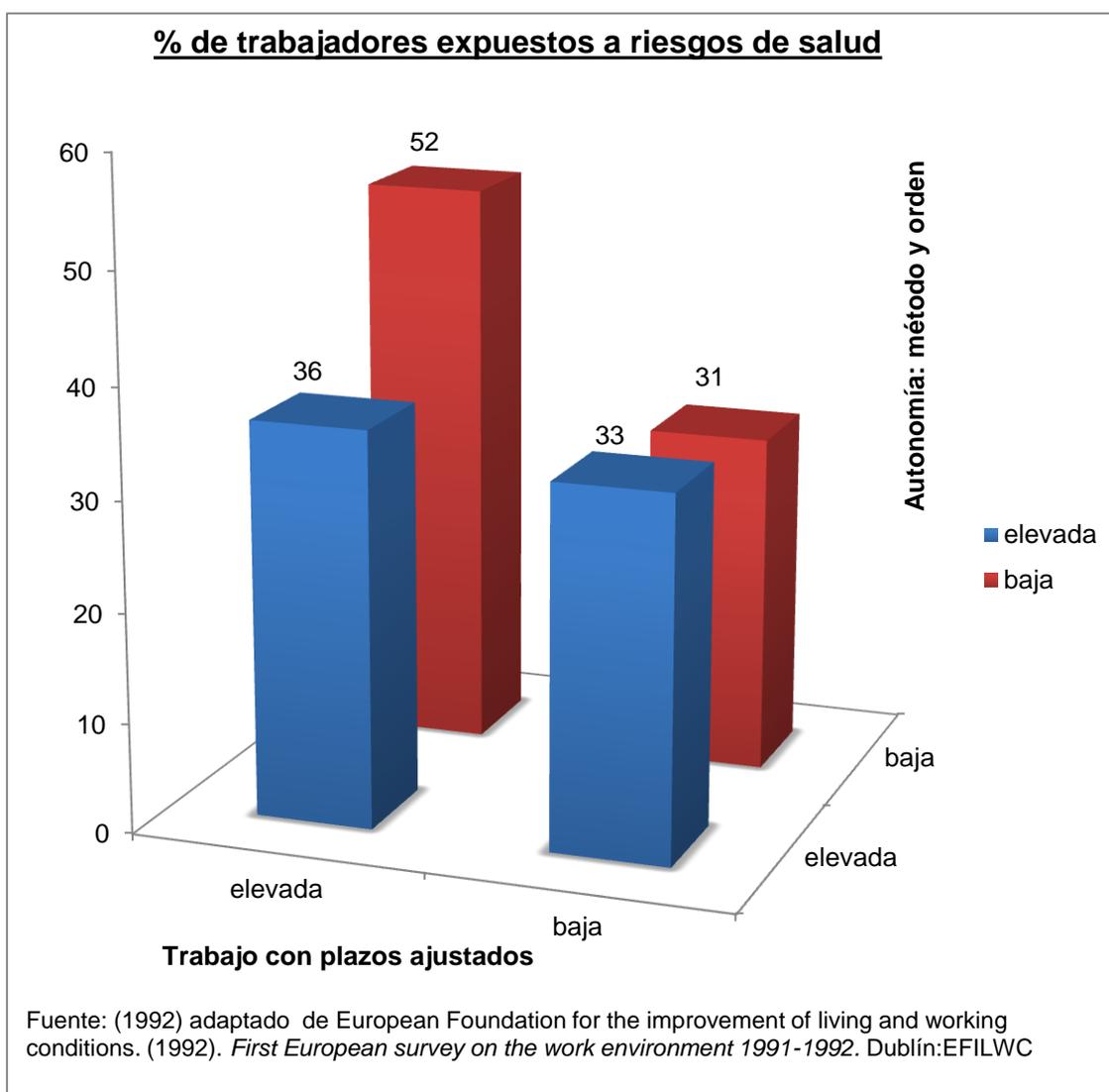
La línea temporal que seguiría el empleado sería la siguiente: autonomía en el trabajo, el empleado se responsabiliza por la consecución de los resultados empresariales y se esforzará por cumplirlos de la manera más eficiente, el trabajador por tanto se sentirá satisfecho con el trabajo y sentirá una sensación de motivación interna y de alta efectividad laboral, lo que supondrá que en la próxima tarea que realice estará determinado a superarse respecto a la vez

anterior que ya fuere satisfactoria (Hackman y Oldham, 2003 citado por García e Ibarra, 2012:41)

Asimismo, el informe compara unos estudios que se realizaron tanto en Dinamarca como en la Unión Europea a finales de los años noventa, que reflejaron que en aquellos trabajos del sector servicios donde el nivel de presión empresarial es alto, generó menores niveles de estrés que los empleados gozaran de libertad para alcanzar los objetivos frente aquellos que necesitaron de supervisión permanente. Es decir, de aquellos casos que estuvieron en situaciones de presión, los casos de estrés fueron un 20% inferiores cuando los empleados tuvieron autonomía en el desempeño.

A continuación se muestra el cuadro con los resultados de la encuesta europea de 1991 con los porcentajes riesgo de enfermedades laborales, estrés en la mayoría de las ocasiones, en función de la presión laboral y la autonomía de los empleados:

## Ilustración 1

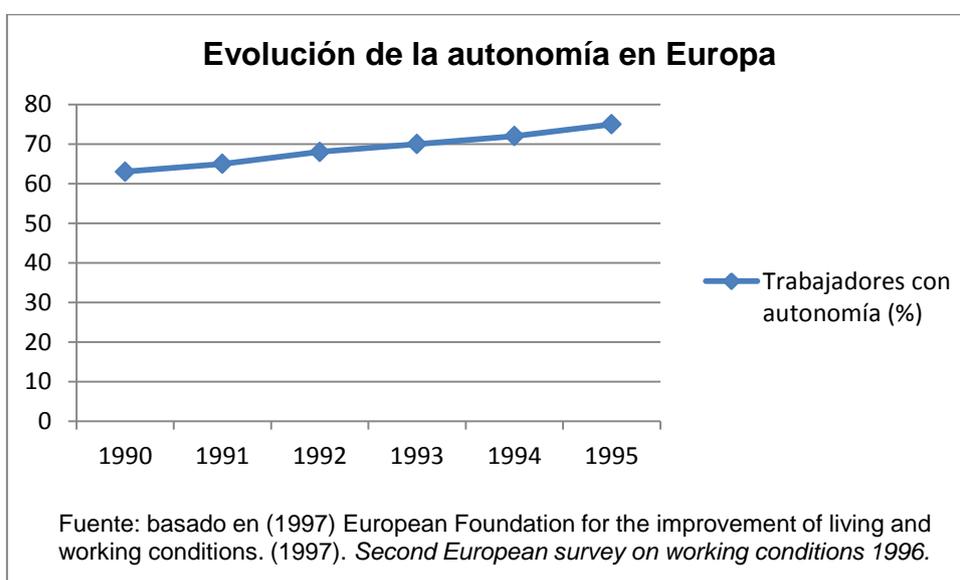


La hipótesis sostenida de que la autonomía en el desempeño mejora la calidad de vida porque reduce el estrés también es defendida por Whitmore (2003: 41) gracias a un estudio realizado en Minneapolis que reflejó los mismos resultados que el antes mencionado con el que concluye que los resultados sugieren:

*Una necesidad urgente de adoptar prácticas laborales que alienten la responsabilidad personal. ¿Cuál es la razón de esta correlación entre el estrés y el control personal? El amor propio es la fuerza vital de la personalidad, y si se inhibe o disminuye, la persona se resiente. El hecho de dar a alguien la capacidad de decidir y controlar cada vez que sea posible en el ámbito laboral es una manera de reconocer y confirmar su capacidad y su autoestima. De este modo, se elimina el estrés.*

La última pregunta que debemos hacernos aquí es: ¿Y qué calado está teniendo la autonomía en el mercado laboral? Es cierto que los datos aportados son de hace dos décadas pero a continuación se puede ver como la tendencia en los últimos años ha sido de aumentar la autonomía, lo que nos hace pensar que si tenemos en cuenta la importancia que han tomado los métodos de desarrollo de personas en los últimos años la evolución de la responsabilidad en los puestos de trabajo ha debido aumentar como mínimo en la gradualidad que venía ocurriendo.

## Ilustración 2



### 6.3. Importancia de la Formación

A continuación se presenta la oferta de planes de formación de las empresas como incentivo a los empleados a permanecer en las empresas. Este es un punto de cuya relevancia ya hemos examinado en el punto tercero de este trabajo pues, como indicamos la formación del empleado es un estadio por el que éste pasa a lo largo de su vida empresarial, siempre que en la empresa se le haya ofrecido la posibilidad de desarrollarse.

No pretendemos tratar todos los métodos de formación que se pueden presentar dentro de una empresa ya que como manifestamos en el punto tres

existen todo tipo de planes de formación: de conocimientos técnicos (*mentoring*), de habilidades personales (*coaching*) o mixtos, o individuales o colectivos, entre otros (UNESCO, 1989, citado por García e Ibarra, 2012: 44).

Por tanto, en este punto vamos a dar respuesta a la pregunta de por qué es atractivo para el empleado un plan de formación:

El punto de partida va a ser empírico, las encuestas de todos los estudios acerca de las variables condicionantes muestran dos constante en las respuestas: primera, para los puestos de responsabilidad intermedia el salario no es condición suficiente para permanecer en la empresa y hacer atractivo un trabajo pues el empleado no tiene tanta presión económica pero sí mucho potencial para desarrollar todavía; y segunda, la posibilidad de formarse es la variables más valorada junto con el salario, hasta tal punto que, como hemos dicho, condiciona la permanencia en la empresa (Björkman y Smale, 2010:36; Chambers et al, 1998:48) aunque el estudio de 2008 realizado por Towers Perrin (2008:11) en España pone de manifiesto que el salario base sigue estando más valorado.

¿Qué se obtiene incentivando planes de formación en las empresas? La gran mayoría se han comentado ya como ventajas del *coaching* pues éste es una de las modalidades que pueden tomar los programas de formación. En concreto, García e Ibarra (2012:45) distinguen como beneficios para la empresa: “personal mejor cualificado, mejor calidad del servicio, retención del personal e incrementa la competitividad de la institución”. Pero ya no es solo que la empresa sea capaz de mejorar y consiga que el empleado permanezca sino que los empleados también está siendo remunerando pues se benefician en tanto que “incrementan sus competencias, posibilidad de tener un mejor salario, posibilidad de adquirir un mejor puesto de trabajo” (*sic*).

Estas ventajas son importantes por dos aspectos fundamentales:

- (I) La empresa tiene que evolucionar y no ser solo un espacio de trabajo sino de desarrollo personal. Las personas pasan la mayor parte del tiempo en el trabajo, y sin obviar la cuestión de que la empresa debe tratar de conciliar la vida personal y familiar, la empresa debe proporcionar medios

para que las personas se desarrollen sin pretender que éstas deban destinar su reducido tiempo libre a esta tarea. De hecho, algunos autores califican esta actuación como de responsabilidad social de la empresa (Vázquez, 2008).

- (II) La formación es la llave para poder lidiar con los cambios en el mercado ya que las personas van a ser quienes generen ventajas competitivas en las empresas (García e Ibarra, 2012). Se puede extrapolar lo dicho de la gestión del cambio en el *coaching* a todos los otros sistemas de formación. Aunque la movilidad laboral incite a los empleados a cambiarse es necesario invertir en la formación de los empleados porque el no invertir para evitar la fuga de empleados solo acelera la pérdida de competitividad de la empresa (Pérez-Bustamante y Sáenz, 2010).

Finalizamos el análisis de la formación arrojando luz sobre los datos referentes a la inversión en formación en España proporcionados por la Fundación Élogos e IESE EN EL 2010(RRHH Digital, 2011). A raíz de este estudio resaltamos varios datos: en primer lugar, la crisis y los recortes presupuestarios han supuesto un descenso continuado en formación en el sector público más fuerte que en el sector privado donde, tras la caída de un 17% en inversión para la formación en 2009, al año siguiente repuntó un 4%. En segundo lugar, la crisis ha supuesto un cambio bidireccional en la formación, por un lado, un aumento de la externalización de estos servicios en un 5% respecto al año anterior; y de otro, el incremento de los sistemas de formación electrónicos<sup>6</sup> “el e-learning se ha más que duplicado en los últimos 5 años, y continúa creciendo a ritmos por encima del 5% anual en empresas”.

Por todo ello, pretendemos animar a las empresas a no recortar la partida de formación cuando se tengan que reducir costes, así como a realizar un seguimiento de los empleados una vez hecha la inversión para que ésta no quede infrutilizada.

---

<sup>6</sup> Conocidos como *e-learning*

#### **6.4. El salario como remuneración por el trabajo**

La última pregunta a la que hay que dar respuesta es a la de cómo de condicionante es el salario para que un empleado permanezca en la empresa.

Cuando hablamos de remuneraciones, encontramos el salario base que constituye la contraprestación por el tiempo del empleado, incentivos para motivar a los empleados y beneficios sociales para facilitar la vida del empleado (Nazario, 2006; Bracco et al, 1996), pues bien, nosotros vamos a hablar de salario base como remuneración y en su caso, incentivos por objetivos pues son los que estrictamente miden la dedicación del trabajador a la empresa.

También debemos matizar que los salarios no deben ser solo un coste que asume la empresa, sino una inversión “porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, el trabajo, como un intento por conseguir un retorno mayor” (Bracco et al, 1996: 345).

Y ahora bien, ¿qué significa el salario para el empleado? Nosotros nos animamos a reconocer la importancia del salario como condicionante para aceptar un trabajo, pero no lo consideramos elemento suficiente para retener al empleado a largo plazo en la compañía. Nos apoyamos para ellos en que “la clave del entre el sueldo y la satisfacción no radica únicamente en la cantidad absoluta del pago, sino en la imagen de justicia que a respecto cada uno perciba (Bracco et al, 1996: 347) (sic). Nazario (2006) también hace hincapié en la importancia de la percepción de justicia en el salario y reconoce que la justicia salarial se puede conseguir a través de medios de retribución directa (salario) como otro tipo de incentivos que van más allá de la percepción económica.

En este sentido, hay autores que afirman que para retener a un empleado valioso a largo plazo las dos variables que entran en juego son las posibilidades de crecimiento profesional y los retos que puedas ofrecer a tus empleados (Chambers et al (1998:48), Towers Perrin, 2008:8).

Bracco et al (1996: 347) también menciona otras razones para la necesidad de reconocer otros aspectos remuneratorios distintos al salario y que en su opinión “tienden a producir un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales” que el salario no es capaz de producir. Bracco et al denomina a estos “factores motivacionales (...) que desarrollan en el individuo sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional”.

Es más, autores como Nazario (2006: 137) también reconocen el efecto temporal del salario y que esa es la razón por la que éste debe ser complementado mediante otros sistemas de remuneración más motivacionales, así en un estudio que llevó a cabo en el 2005, el 94% reconoció el salario como elemento motivacional, pero resulta que el 81% reconoció en beneficios distintos al salario un factor motivacional, lo que refleja que tampoco es tan diferente el margen de importancia entre el salario y otras fuentes de remuneración.

Es este sentido, Bracco coincide con Chambers et al y Towers Perrin en que los empleados necesitan desafíos o retos para “elevar la satisfacción laboral” y añade además, las relaciones de estima con compañeros y jefes para generar compromiso con la empresa. Esta declaración también la apoya el estudio de Towers Perrin (2008:7) que señala que la diferencia entre empleados vinculados, que son el 35% de la plantilla, y comprometidos reside en que los primeros “no realizan los esfuerzos extra ocasionales” y para lograr el compromiso el salario, aun siendo competitivo no es suficiente sino que es necesaria la concurrencia de los factores comentados en los puntos 6.1, 6.2 y 6.3, es decir, implicación de la alta dirección y promoción de los valores de la empresa, responsabilidades y desafíos y posibilidad de crecimiento profesional para que un empleado desee quedarse.

No obstante, tal y como menciona Chambers et al no se puede olvidar la influencia que tiene el salario ya que no deja de ser un elemento esencial para retener a un empleado: “una oferta solo dineraria no supone una oferta laboral valiosa, pero puede romper una”. Además, Towers Perrin (2008: 10) en su estudio sobre el trabajo en España, reconoce que aunque con el paso del

tiempo las oportunidades de desarrollo se valoran en mayor medida, en todos los tramos de edad el salario es el factor más atractivo en un trabajo.

Aun así hoy en día se siguen sosteniendo posiciones encontradas, por un lado Nazario (2006: 136) reconoce que: “el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa” pero también recoge la opinión de Herzberg (citado por Nazario, 2006: 136) de que: “el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción, pero que no colaboraba a incrementar la productividad”.

Además, en contraposición a la opinión de Towers Perrin de que el salario no genera compromiso, hay autores como González (1995) que opinan que el salario sí cumple una función de compromiso en tanto que una persona no se sentirá comprometida con la empresa si el salario no es suficiente para cubrir sus necesidades para vivir, una visión que completa la posición de Chambers et al.

Si recapitulamos, nos damos cuenta que el objetivo de una remuneración es generar compromiso en el empleado consiguiendo que éste perciba un beneficio que otra empresa no le podría ofrecer. Por tanto, en primer lugar tendremos que ofrecer un salario competitivo, pues el empleado no se encontraría tranquilo hasta que pueda cubrir sus necesidades. Eso sí, una vez que sus necesidades se encuentren cubiertas, o sabiendo que todas las empresas pueden ofrecer la misma seguridad, el empleado buscará otro tipo de incentivos para quedarse. Estos incentivos que generan el compromiso a largo plazo no son otros que aquellos capaces de potenciar el crecimiento del individuo bien con tareas desafiantes y atractivas, bien con planes de formación y asignación de responsabilidades.

## CONCLUSIONES

Tras el recorrido realizado por la literatura desde el año 1985 hasta la actualidad, estas son las conclusiones que obtenemos del trabajo y que contestamos en relación a los objetivos marcados.

1. En el primero de los objetivos nos marcamos como meta analizar las variables del *coaching* como método de desarrollo de capacidades en la empresa.

En relación con este punto son varias las ideas que queremos resaltar con el objetivo no solo de incentivar el desarrollo del *coaching* en España, sino que los procesos se realicen de manera correcta. Por tanto, vamos a señalar las bondades de este método de trabajo pero también resaltar ciertas ideas que los responsables de implantación de estos métodos deben tener en cuenta para que no resulten infructuosos.

- 1.1. Con el *coaching* perseguimos exteriorizar el potencial personal del individuo que se encuentra desaprovechado, y es que nos preocupan los datos aportados por Whitmore (2003: 28) que indican que el porcentaje de desempeño profesional es inferior al 10% en la mitad de una muestra que podría ser extrapolable a una gran parte de la población.

El potencial que se pretende exteriorizar puede tomar dos modalidades:

- (i) Desarrollar habilidades o capacidades nuevas, es decir, que el sujeto no había manifestado con anterioridad al proceso de *coaching* y que ahora considera necesario aprender.
- (ii) Mejorar una habilidad que ya estaba presente al momento de comenzar el proceso de *coaching* pero que estaba siendo infrutilizada por el empleado. Esta última modalidad también la podemos llamar una “reestructuración” en el desempeño que había llevado el sujeto hasta empezar el programa de *coaching* (Gautier y Vervisch, 2001:127).

- 1.2. A lo largo del trabajo tomamos una premisa que resulta indiscutible para los autores pero cuyas consecuencias sí deben ser matizadas.

No todas las personas tienen el mismo potencial de la misma manera que no todas las personas desempeñan su tarea con el mismo ímpetu. En este sentido, muchas veces el potencial que se puede manifestar no es más que un reflejo del talento que tiene el sujeto, y no todos los sujetos tienen el mismo talento (McEnroe, 2008).

Con esto queremos concienciar a las empresas de que el potencial es relativo, y que por regla general los individuos con mayor talento son aquellos con mayor potencial porque están continuamente buscando formas de superación.

No obstante, el *coaching* es un proceso que busca desarrollar al individuo y debe percibirse como un logro el hecho de que un empleado mejore su competencia, aunque el sujeto nunca llegue a ser una persona talentosa, sí mejorará el rendimiento en la empresa. Además, como procedimiento eminentemente personal, cada individuo fijará sus objetivos (Gallwey, 1986, citado por Whitmore, 2003:20; Cantera, 2003: XIX).

Por esta razón hacíamos hincapié en el apartado 5.1. de valorar el proceso por sí mismo, porque en la peor de las situaciones el empleado no mejorará su desempeño y a poco esfuerzo que haga, sus capacidades solo podrán mejorar (Whitmore, 2003). El propio Whitmore reconoce que hay obstáculos externos que pueden limitar nuestro proceso de aprendizaje, pero que cualquier intento por superar las barreras internas siempre será un éxito en sí mismo.

- 1.3. Por último, querríamos advertir sobre las limitaciones del *coaching* en relación a una aplicación infructuosa del programa.

Las dos críticas fuertes que se le hacen al *coaching* son la falta de acreditación de los resultados y el alto coste de los programas.

Respecto al primero, hay evidencias de que el coaching es positivo y crea ventajas sobre aquellas otras empresas donde no se ha implantado. Para

ello contamos con el experimento realizado por Vidal-Salazar, Cerdón-Pozo y Ferrón-Vílchez (2011) que pudieron demostrar empíricamente una mejora de resultados en aquellas empresas españolas que implantaron el *coaching*.

Asimismo, Merrill C. Anderson (2003) destacó que los mayores beneficios tras un programa de *coaching* fueron la mejora en la productividad y en la satisfacción del empleado. El mismo estudio da respuesta a la crítica sobre el coste que supone la implantación de un programa de *coaching* y es que según el estudio, el retorno de la inversión amortizada fue de un 529% por lo que el coste deja de ser un argumento esgrimible a la hora de oponerse a la implantación de este programa.

Antes de terminar, hay que advertir al lector que los obstáculos reales a la hora de la implantación del *coaching* son aquellos sobre los que se advirtió en el apartado 5: la falta de involucración del sujeto, pues no aprende quien no quiere aprender; la falta de seguimiento al sujeto, ya que hay que seguir trabajando de forma continuada; y fijar como objetivo del *coaching* la motivación del sujeto. La motivación no se trabaja sino que surge a raíz de la satisfacción generada por el empleado tras haber mejorado su desempeño y haber aprendido nuevas habilidades, es decir es consecuencia del *coaching* pero no causa (Cantera, 2003; Gautier y Vervisch, 2001).

2. En el segundo objetivo tratábamos de identificar los medios actuales de retención de personas con talento en la empresa.

Para ello podemos concluir nuestras impresiones en cuatro ideas:

- 2.1. Podemos afirmar que se admite de forma generalizada que el salario es condición necesaria pero no suficiente para que el empleado se quede en la empresa.

Afirmamos la necesidad de que se siga cuidando el factor salarial porque responde al requisito de cubrir las necesidades básicas de los individuos. También es importante en tanto que se utiliza como criterio de justicia, un salario percibido como injusto daría la sensación al sujeto de que está siendo infravalorado (Nazario, 2006).

Concluimos entonces que el salario es un elemento para atraer al individuo pero que a largo plazo es necesario la concurrencia de los puntos que presentamos a continuación para que el empleado permanezca en la empresa (Bracco et al, 1996: 347).

- 2.2. La implicación de la alta dirección es necesaria para que el sujeto decida permanecer en la empresa.

Una de las razones por las que las personas deciden trabajar en un sitio en particular es la identificación que sienten con la estrategia de la empresa, valores y cultura. Estos tres elementos son responsabilidad de la alta dirección y por tanto son ellos los responsables de servir como referentes (Chambers et al, 1998). No hay que olvidar que es la alta dirección quien establece cómo se quiere alcanzar el éxito empresarial.

Por ello es preocupante que no más del 33% de los trabajadores de las empresas tengan buena opinión de la alta dirección (Towers Perrin, 2008). Por todo ello, si las empresas quieren que los empleados no sientan rechazo contra la cultura empresarial deberán corregir este desligamiento que se está produciendo.

- 2.3. La autonomía fomenta la superación individual y la responsabilidad del sujeto respecto a su trabajo.

La mayoría de los autores reconocen en la autonomía en el trabajo una de las claves de superación personal porque supone un reto para el individuo. La caída en la rutina conlleva la falta de motivación de las

personas competencias y el tedio en el trabajo no es lo que busca un sujeto cuando entra en una empresa.

En consecuencia, todas aquellas empresas que ofrecen responsabilidad en la gestión de equipos y autonomía son más susceptibles de generar compromiso por parte de las empresas (García e Ibarra, 2012). Asimismo, hay corrientes más drásticas que afirman que de vez en cuando habría que encargar a los empleados tareas para las que no está preparados para fomentar la creatividad y romper los límites que muchas veces se autoimponen las personas (Chambers et al, 1998; Towers Perrin, 2008).

#### 2.4. Los planes de formación son necesarios para fomentar la permanencia de los empleados en la empresa.

Ya adelantábamos en el *coaching* la importancia de la formación y es por ello que hemos propuesto en este trabajo el *coaching* como programa de desarrollo. Lo que empieza a resultar evidente es que los planes de formación abarcan mucho más que la adquisición de conocimientos técnicos. Es más, los planes de desarrollo de competencias personales, como el *coaching*, empiezan a percibirse tan necesarios como los planes de formación.

Desde aquí animamos a las empresas a seguir invirtiendo en formación, no solo para mejorar la satisfacción del empleado, sino para saber enfrentar mejor el fenómeno de la libertad laboral.

Es ahora cuando debe producirse un punto de inflexión en las empresas y aceptar la movilidad laboral como una oportunidad de adquirir empleados talentosos (Chambers et al, 1998; Somaya y Williamson, 2008). Las empresas deben entender que invertir en la formación de un empleado que acaba saliendo de la empresa no es una desinversión. Afirmamos esto en base en las relaciones futuras del sujeto saliente establecerá con su antigua empresa, de naturaleza distinta a la laboral, pero no por ello menos importantes (véase trabajando como cliente o atrayendo personas).

3. Proponer un plan de gestión de personal será el último de nuestros objetivos, aunque en cierto sentido ya lo hemos ido anticipando en los puntos anteriores.

Este trabajo está destinado para sujetos con cierta experiencia que comienzan a adquirir puestos de responsabilidad en los que empiezan a dirigir grupos de personas. En este sentido, quizá debamos comenzar por el final, a este segmento de personas no se les puede ofrecer el salario como único incentivo profesional.

En un primer lugar, la empresa debería examinar si su cultura y estrategia se corresponde con la actitud de la alta dirección, pues sin la involucración de las altas esferas no tiene sentido esforzarse en el resto de variables.

Una vez que el sujeto identifica que el perfil empresarial encaja con el suyo se le debe ofrecer un plan de trabajo que incluya plena autonomía en su gestión y posibilidades de crecimiento en la empresa, pues son los elementos más valorados junto con un buen salario (Towers Perrin, 2008; Chambers et al 1998).

Entre los planes de formación proponemos incorporar un plan anual de *coaching* no solo pensando en los beneficios empresariales sino también pensando que estamos ofreciendo un espacio de desarrollo personal al empleado que pasa la mayor parte del día en la empresa.

Estos planes de formación propongo que sean generalizados para la totalidad de los empleados, pues todos son susceptibles de mejorar su rendimiento. Además, para el caso particular de gente especialmente capaz que puede tener mayor ambición en puestos de responsabilidad, recomendamos ofrecer planes especiales de *coaching* en liderazgo. De esta manera se le hace entender al empleado desde la empresa que se está contando con él para un futuro.

Al final lo importante es tener la suficiente empatía para saber lo que una persona necesita para exteriorizar su potencial. También se resume en entender las ambiciones del personal para intentar que éstas puedan tener lugar en la empresa de forma que el trabajo sea un espacio de desarrollo personal.

## REFERENCIAS

- Alonso, A., Calles, A. y Sánchez, C. Desarrollo de personas y de las organizaciones, coaching ejecutivo y mentoring. Conceptos. *Mentoring y coaching, universidad y empresa*. No 3. 2010.  
Disponibile en [http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista\\_10.pdf](http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista_10.pdf) el 7 de marzo de 2014.
- Álvarez, A. Por y hacia dónde camina el coaching. *Mentoring y coaching, universidad y empresa*. No 3. 2010.  
Disponibile en [http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista\\_10.pdf](http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista_10.pdf) el 7 de marzo de 2014.
- Berganza, A., Escribano, M. y García, H. (2004). Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones. *Capital Humano*. No.174, p.26.  
Disponibile en <http://pdfs.wke.es/1/8/2/5/pd0000011825.pdf> el 8 de marzo de 2014
- Bermejo, J. (2012). *El arte de sanar a las personas: entre el counselling y el coaching*. Cantabria: Sal Terrae.
- Björkman, I., y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, No.27, p. 30-43.  
Disponibile en [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR27010-02.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR27010-02.pdf) el 6 de enero de 2014.
- Bracco, O.; D'Ercole, N.; Falad, Y.; Firpo, G.; Foresto, A.; Lasheras, D.; Moyetta, L.; Martínez de Pérez, N.; Rissatti, H.; Torti, J. (1996). Análisis de correlaciones entre niveles salariales y satisfacción laboral. *V Jornadas de investigación y trabajo científico y técnico Facultad de ciencias*. p. 343-409.
- Cantera, J (coord.). (2003). *Coaching: mitos y realidades*. Madrid: Pearson.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., y Michaels III, E.G. (1998). "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, No.3, p. 44-57.
- Cook, J. M. (2000). *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. MC Graw Hill.
- European Foundation for the improvement of living and working conditions. (1992). *First European survey on the work environment 1991-1992*. Dublín: EFILWC.
- European Foundation for the improvement of living and working conditions. (1997). *Second European survey on working conditions 1996*. Dublín: EFILWC.
- Fernández, J. (2002). *Gestionar la confianza*. Financial Times- Prentice Hall.

Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. (No disponible). *Presiones de tiempo y autonomía en el trabajo en la Unión Europea*. Luxemburgo.

Disponible en <http://bookshop.europa.eu/es/presiones-de-tiempo-y-autonom-a-en-el-trabajo-en-la-uni-n-europea-resumen-pbSX0897888/downloads/SX-08-97-888-ES->

[C/SX0897888ESC\\_001.pdf;pgid=y8dlS7GUWMdSR0EAIMEUUsWb00008y4vPoWB;sid=O7UymewUIUoykL6y-NWsPo4xmXZOyaF3Jcc=?FileName= SX0897888ESC\\_001.pdf&SKU= SX0897888ESC\\_PDF&CatalogueNumber= SX-08-97-888-ES-C](http://bookshop.europa.eu/es/presiones-de-tiempo-y-autonom-a-en-el-trabajo-en-la-uni-n-europea-resumen-pbSX0897888/downloads/SX-08-97-888-ES-C/SX0897888ESC_001.pdf;pgid=y8dlS7GUWMdSR0EAIMEUUsWb00008y4vPoWB;sid=O7UymewUIUoykL6y-NWsPo4xmXZOyaF3Jcc=?FileName= SX0897888ESC_001.pdf&SKU= SX0897888ESC_PDF&CatalogueNumber= SX-08-97-888-ES-C) el 14 de marzo de 2014.

Gallwey, T. (1986). *The Inner Game of Tennis*. Pan

García, M. M., Vigio, S. D., y Tirado, P. M. F, (2011). El impacto de “talent management” en el mundo laboral. *ADEM INVESTIGA*, No.2, p. 30-36.

Disponible en

<http://www.uprh.edu/wlopez/ADEM%20INVESTIGA/REVISTA%20ADEM%20INVESTIGA%20FINAL%202012%20PDF.pdf#page=30> el 6 de enero de 2014.

García, G. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.

Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm> el 14 de marzo de 2014.

Gautier, B., y Vervisch, M. (2001). *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Oberon.

González, A. L. (1995). Técnicas y metodologías de asignación salarial. *Revista Científica Ingeniería y Desarrollo*. p. 40-47.

Hackman, J. y Oldham, G. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. México D.F: Editorial McGraw Hill.

Informe de McKinsey & Company. (2013). *Game Changers: Five Opportunities for US Growth and Renewal*. Lund, S., Manyika, J., Nyquist, S., Mendonca, L., y Ramaswamy, S.

Disponible en [http://www.mckinsey.com/insights/americas/us\\_game\\_changers](http://www.mckinsey.com/insights/americas/us_game_changers) el 6 de enero de 2014.

Karasek, R.A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Nueva York: Basic Books.

Kaufmann, A. (2008). Coaching: conceptos clave. En A.E. Kaufmann y J.C. Cubeiro, *Coaching y diversidad*. Madrid: LID.

- Lockwood, Nancy R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success, *HRMagazine*, Vol. 51 No 6.
- McEnroe, D. (2008). *Coaching y liderazgo*. En A.E. Kaufmann y J.C. Cubeiro, *Coaching y diversidad*. Madrid: LID.
- Merrill C. Anderson. Estudios sobre la recuperación en las empresas de la inversión en coaching. *Coaching Madrid*. Noviembre 2003.  
Disponible en: [www.coachingmadrid.com/documentos/estudios-de-mercado.pdf](http://www.coachingmadrid.com/documentos/estudios-de-mercado.pdf), el 7 de marzo de 2014.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*. Vol 9 No 17).p.133-145.
- O'Connor, J., y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL : guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.
- Pérez-Bustamante, G. y Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, Vol. 29 No 52. P. 183-211.
- Recursos Humanos Digital (RRHH Digital). (2011). La inversión en formación de las empresas aumentó un 5% en el 2010.  
Disponible en <http://rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=79875> el 14 de marzo de 2014.
- Scullion, H., Collings, D.G., y Caligiuri, P. (2010). Global talent management, *Journal of World Business*, Vol.45 No.2, p. 105-108.
- Somaya, D., y Williamson, I. O. (2008). "Rethinking the War for Talent ". *MIT Sloan Management Review*, 49(4), p. 29-34.
- Towers Perrin (2008). Mitos y Realidades sobre las claves de la Atracción, Retención y Compromiso de los empleados. Madrid: Global Workforce Study (2007-2008).
- UNESCO. (1989). Convención sobre la Enseñanza Técnica y Profesional. París.  
Disponible en [www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/pubs/conv-s.pdf](http://www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/pubs/conv-s.pdf) UNESCO en julio de 2011.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice Hall.
- Vázquez, A. (2008). Diversidad, coaching y gestión del cambio. En A.E. Kaufmann y J.C. Cubeiro, *Coaching y diversidad*. Madrid: LID.

Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E. y Ferron-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, p. 82-101.

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

