



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.

COACHING, ¿QUÉ SOLUCIONES PLANTEA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LOS EJECUTIVOS?

Autor: José Ángel Fernández Iglesias.

Director: Paloma Bilbao Calabuig.

Madrid

Abril, 2014

José Ángel Fernández Iglesias

Coaching, ¿qué soluciones plantea para la gestión de conflictos en los ejecutivos?



Índice

1. RESUMEN - ABSTRACT.....	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. REVISIÓN CRÍTICA DE LITERATURA.....	9
3.1. <i>Coaching</i>	9
3.1.1. Orígenes e influencias	9
3.1.2. Definición de <i>coaching</i>	12
3.1.3. Elementos del <i>coaching</i>	14
3.1.4. Características	16
3.1.5. Escuelas de <i>coaching</i>	18
3.2. <i>Introducción a la gestión de conflictos</i>	22
3.3. <i>Coaching como herramienta de gestión de conflictos</i>	27
3.4. <i>Beneficios que proporciona el coaching a los directivos.</i>	33
4. ESTUDIO DE CAMPO	36
4.1. <i>Metodología</i>	36
4.2. <i>Estadística descriptiva</i>	39
5. CONCLUSIONES	51
6. BIBLIOGRAFÍA.....	54

ANEXO.

Índice de figuras.

Figura I- Fuentes de influencia del <i>coaching</i>	11
Figura II- Interrelación entre los elementos del <i>coaching</i>	15
Figura III- Diferencias y similitudes entre las corrientes del <i>coaching</i>	20
Figura IV- Movimientos en cascada de los conflictos empresariales.....	24
Figura V- Mecanismo de actuación del <i>coaching</i>	31
Figura VI- Muestra de la encuesta: perfil laboral de los encuestados.....	37
Figura VII- Ventajas e inconvenientes en la distribución de la encuesta por Internet.....	39
Figura VIII- Cualidades valorables en un <i>coach</i> (según encuestados).....	40
Figura IX- Sesiones necesarias en un procedimiento de <i>coaching</i> (según encuestados).....	42
Figura X- Empresas que utilizan procesos de <i>coaching</i>	43
Figura XI- Encuestados partícipes de un proceso de <i>coaching</i>	45
Figura XII- Problemas comunes en los directivos (según encuestados).....	46
Figura XIII- Valoración del <i>coaching</i> en los ejecutivos y en los estudiantes encuestados.....	48

1. RESUMEN - ABSTRACT

Este trabajo revisa la importancia de una de las técnicas psicológicas más importantes en resolución de conflictos del actual mundo empresarial: el *coaching*.

Como consecuencia de la constante incorporación de técnicas de estudio del trabajo de los seres humanos en las compañías, resulta cada vez más vital el estudio de estas herramientas que pueden aportar una gran cantidad de beneficios tanto a los trabajadores presentes en todos los niveles empresariales como a las propias empresas.

El objetivo principal de este trabajo es revisar los pensamientos de algunos autores sobre este concepto con vistas a conseguir una respuesta clara a la pregunta que nos planteábamos en el título. Los resultados que hemos logrado obtener confirman nuestras sospechas de que el *coaching*, como herramienta de ayuda a las empresas, y, en este caso, aplicado al nivel ejecutivo, puede ser considerado como una solución para los conflictos empresariales aportando de esta manera numerosos y variados beneficios a las empresas.

Palabras clave: *coaching*, directivos, empresas, herramienta, ayuda, técnicas de *management*.

This paper reviews the relevance of one of the most important psychological techniques for conflict solving of today's business world psychological techniques: *coaching*. As a result of the constant introduction of work study techniques of human behavior in companies, it is becoming increasingly vital to study to what extent these tools can provide benefits to both workers present at all business levels as the companies themselves. The main objective is to review the contributions of some authors to this concept in order to get a clear answer to the question we asked ourselves in the title of the paper. The results we achieved confirm our suspicions that *coaching*, applied to the executive level, can be indeed considered as an excellent solution to conflict, a solution that also provides organizations with numerous and varied benefits.

Keywords: *coaching*, managers, companies, *management* techniques.

2. INTRODUCCIÓN

El capital humano constituye uno de los recursos más importantes de las que goza la empresa para el desarrollo de sus tareas y la consecución de sus objetivos. Por ello, es necesario que tanto directivos como propietarios de una empresa tengan en cuenta a sus trabajadores, a todos los niveles jerárquicos, y cuiden de ellos en todo momento.

El objetivo de este trabajo es profundizar, así como arrojar luz en torno a la perspectiva que se tiene tanto en el mundo académico como profesional, sobre una de las herramientas de las que dispone la empresa para llevar a cabo el cuidado y dedicación a los trabajadores de la misma: el *coaching*.

En referencia al alcance o delimitación de este trabajo debemos destacar los siguientes aspectos fundamentales:

- Se pretenderá estudiar el *coaching* en una rama determinada de la compleja estructura de las organizaciones: los directivos.
- La delimitación geográfica que he escogido es España, ya que considero interesante cómo evoluciona el *coaching* en un país no acostumbrado a su práctica.
- El último horizonte que pretendemos cubrir a través de este trabajo es el temporal, es decir, buscamos conocer qué opinión suscita en los directivos del presente y también en los futuros directivos de las compañías del mañana encarnados en mis compañeros de universidad.

Dichas delimitaciones, intentaremos tratarlas y darles respuestas a través de una doble metodología que, consideramos, nos permitirá estudiar la teoría de los autores y contrastarla en el mundo real.

- En primer lugar, realizaremos una revisión crítica de la literatura para tener un mejor conocimiento sobre los aspectos fundamentales del *coaching* como, por ejemplo, sus orígenes, características o su procedimiento. Además, trataremos de aportar una visión crítica en torno a estos conceptos con el objetivo de discernir qué aspectos son mejorables en la práctica del *coaching*.

- En segundo lugar, buscaremos contrastar la información teórica anteriormente señalada a través de un estudio de campo. Nuestro estudio de campo se centrará en una encuesta con vistas a aproximarnos a la perspectiva que tienen los actuales y futuros trabajadores de las empresas en torno al tema que abarca nuestro trabajo.

En cuanto a la estructura del trabajo, podemos señalar que está dividido en tres partes fundamentales, por un lado, las dos primeras partes estarán relacionadas con la revisión crítica de la literatura y el estudio de campo mencionados descritos anteriormente y, por otro lado, las conclusiones que hemos obtenido de este trabajo.

A través de este estudio de campo, pretendemos lograr los siguientes objetivos:

- Mayor aproximación a la información que tienen los presentes y futuros empleados (altos directivos y no) en torno al proceso de *coaching* en las empresas. Es importante conocer qué futuro le espera al *coaching* en las empresas ya que, al tratarse de una técnica de Recursos Humanos relativamente reciente, puede ser interesante analizar cómo lo ven los empleados del presente y del mañana.
- Al ser una encuesta realizada únicamente en España, intentaremos tener un mayor conocimiento de la posible evolución que puede experimentar el *coaching* en el territorio español. Recordando la perspectiva del *coaching* en España (véase apartado 3.1.5) puede resultar interesante entender cómo se concibe el *coaching* en los trabajadores españoles.
- Otro objetivo que nos planteamos a través de esta encuesta es conocer mejor la realidad del conflicto empresarial que rodea en la actualidad a las empresas de los diferentes sectores. Así podremos tener más información sobre qué problemas se consideran importantes en la realidad empresarial y poder compararlos con los problemas que los autores consideran importantes en el nivel directivo de la empresa.
- Finalmente, también pretendemos conocer qué valoración hacen los encuestados en torno al proceso de *coaching* con vistas a intentar conocer, qué sensaciones les suscita a los encuestados el proceso de *coaching*.

Consideramos interesante conocer qué opinan los encuestados en torno al proceso de *coaching*, puesto que, en función de sus valoraciones, podemos intentar dar una serie de recomendaciones o sugerencia.

Finalmente, nos gustaría comentar al lector la razón por la que hemos decidido elegir el *coaching* como tema de nuestra investigación. Consideramos que, en España, no se le otorga la importancia que se merece a una herramienta como es el *coaching*, de uso tan común en otros países, que ayuda a los trabajadores de todos los niveles de la empresa. Aunque su uso comienza a expandirse por las empresas en España tal y como podremos ver en el trabajo, su uso no está tan implantado en las empresas como otras herramientas que utilizan los directivos o los departamentos de Recursos Humanos para ayudar a los trabajadores.

Por todo ello, queremos investigar cómo ayuda el *coaching* a las empresas, especialmente a los directivos (nivel estratégico en el que nos centramos en este artículo) ya que pensamos que el *coaching* será una herramienta de apoyo vital para las empresas en el futuro.

3. REVISIÓN CRÍTICA DE LITERATURA

En este apartado trataremos de estudiar así como analizar de manera crítica las diferentes líneas de pensamiento de los diferentes autores en torno al concepto de *coaching*. Además, también intentaremos conseguir aproximar al lector a un mejor conocimiento sobre todo aquello que rodea al proceso de *coaching* (características, orígenes o procedimiento) con la intención de facilitar su comprensión del trabajo de campo realizado y expuesto más adelante.

3.1. Coaching.

3.1.1. Orígenes e influencias.

Antes de comenzar a analizar el concepto de *coaching* así como los diferentes elementos que lo componen, debemos resolver tres preguntas básicas relacionadas con él.

- ¿Cuál es el origen de la palabra?
- ¿El *coaching* y su metodología surgieron al mismo tiempo?
- ¿Cómo surgió este concepto?

En lo referente al origen de la disciplina, según Culshaw (2010: 72), podemos relacionarla con Hungría, país en el que existe una ciudad conocida como *Kocs*. En esta ciudad destaca el transporte en carruaje, actividad que se denomina en esta ciudad como *Kocsi*. El conductor pretende llevar a su destino a su cliente pero decidiendo su propio camino. Por lo tanto, podemos vincular el origen del *coaching* como disciplina o procedimiento a esta palabra húngara porque ambos conceptos (*coaching* y *Kocsi*) quieren resolver un problema (para unos el transporte y para otros los conflictos empresariales) desarrollando su propia metodología.

Sin embargo, el origen etimológico de esta palabra no debemos confundirla con el lugar en el que comenzó su disciplina. El origen etimológico de la palabra *coaching* es el anglicismo *coach* (entrenador en castellano) ya que la raíz de esta disciplina consiste en la preparación de las personas que lo reciben con vistas a sobreponerse a sus limitaciones.

En referencia a si el *coaching* y su metodología surgieron al mismo tiempo, debemos llevar a cabo una diferenciación dentro de los propios orígenes del *coaching* como consecuencia de que el *coaching* empresarial y su correspondiente metodología no comparten los mismos inicios.

Por un lado, la metodología del *coaching* y su correspondiente origen están estrechamente relacionados con la Filosofía. Tal y como refleja Culshaw (2010: 74) podemos enmarcar dichos orígenes en la época de Sócrates, autor o creador del proceso conocido como mayéutica. La mayéutica podemos relacionarla directamente con la metodología que utiliza el *coaching* ya que ambas pretenden resolver un problema a partir de una conversación basada en hacer preguntas y conseguir respuestas.

Por otro lado, según Culshaw (2010: 73) el *coaching* aplicado a la empresa tiene unos orígenes mucho más recientes que los anteriormente comentados en la metodología del *coaching*. Sus orígenes los encontramos hace unas décadas, más específicamente en 1980, fecha en la que comenzó a utilizarse como un recurso para resolver problemas empresariales.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta son las influencias. De acuerdo con la teoría del autor Culshaw (2010: 74). El *coaching* se caracteriza por ser un proceso que se ha visto influido por diferentes ciencias, por lo tanto, podemos decir que el *coaching* es el resultado de la interacción de diversas disciplinas entre las que destacamos las siguientes:

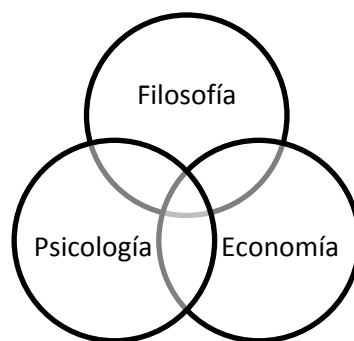
- **Filosofía:** relacionado con el proceso de la mayéutica existencialista donde destacaron grandes autores como Sócrates o Nietzsche quienes otorgaron una gran importancia al lenguaje en sus estudios para tratar de resolver los problemas que planteaban sus perspectivas filosóficas. Por lo tanto, la definición de mayéutica (Arroyo Pomeda et al 2009: 33) resulta muy ilustradora para entender el origen del *coaching* “[m]étodo socrático mediante el cual el maestro, haciendo preguntas, logra que el discípulo descubra nociones que en él estaban latentes”.
- **Psicología:** esta fuente de influencia pretende aportar un mejor conocimiento del ser humano. A través de la psicología, se puede conocer

mejor el comportamiento humano así como los posibles problemas que le puedan provocar incertidumbre. Como consecuencia de la gran importancia que suponen los seres humanos para el *coaching*, la psicología constituye una rama esencial de este concepto.

- **Economía:** se trata de otra fuente de influencia que pretende aportar una visión del ser humano en un contexto tanto económico como empresarial. El *coaching* tiene muy en cuenta esta fuente de influencia ya que pretende resolver fundamentalmente los problemas del ser humano dentro de la empresa.

Estas fuentes de influencia anteriormente mencionadas, pueden ser representadas gráficamente (véase Figura I). La parte del gráfico que es compartida por los tres círculos o ciencias correspondería a la zona conceptual en la que puede encontrarse el *coaching*.

Figura I. Fuentes de influencia del *coaching*.



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, no debemos olvidarnos que el *coaching* también está vinculado al *management*. En la Figura I que hemos analizado con anterioridad, la intersección que nombrábamos y que, correspondía al *coaching*, a su vez está vinculada al *management*.

A tal efecto, y tal como menciona Maestres (2006: 9) “[c]uando un líder organizacional conduce al *coaching* de manera adecuada, suele producir un impacto permanente y

profundo en su equipo y, por ende, en la organización”. A partir de las palabras de este autor, podemos considerar que el *coaching* forma parte de la disciplina del *management* que se alimenta de las tres ciencias anteriormente mencionadas y cuyo objetivo es el de mejorar el resultado del trabajo de sus empleados (Bateman y Snell, 2005: 15¹; Robbins y Coutler, 2010: 7²).

3.1.2. Definición de *coaching*.

A partir de los orígenes anteriormente mencionados, podemos definir el *coaching* desde diferentes perspectivas.

Desde un punto de vista más global, “[e]n general, el *coaching* se define como un proceso donde un orientador (*coach*) y un individuo (*coachee*) o un reducido grupo de personas (*coachees*), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción” (Zeus y Skiffington, 2004).

Sin embargo, realizando una mayor aproximación del *coaching* al nivel ejecutivo de una compañía o empresa, “[e]l *Coaching* Ejecutivo es un proceso de aprendizaje que conduce a cambios conductuales en el ejecutivo, quien deberá desaprender formas menos productivas de conducirse y reemplazarlas por conductas más efectivas a fin de alcanzar sus metas profesionales” (Flórez Mazzini, 2007: 20).

Consideramos que la segunda definición es muy generalista como consecuencia de la gran similitud existente entre ambas definiciones, es decir, desde nuestro punto de vista, la definición de *coaching* ejecutivo debería destacar más aquellos aspectos diferenciadores que lo realmente un caso particular respecto del *coaching* en general.

Por lo tanto, sería necesario aportar aspectos diferenciadores a dicha definición con el objetivo de conseguir una mejor aproximación a este concepto. A partir de la crítica realizada, debemos tener en cuenta que ninguno de los autores que hemos leído aporta los “aspectos diferenciadores” a los que hacíamos referencia con anterioridad y, por

¹ Para estos autores, expertos en la disciplina, *Management* es la “función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados”.

² Para estos autores, expertos en la disciplina, *Management* es la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

ello, consideramos necesario una revisión de la literatura más extensa y con mayor profundidad.

Para aproximarse al concepto de manera más precisa, además de tener en cuenta la definición de *coaching*, debemos considerar lo que no es *coaching*, es decir, aquellas afirmaciones que considerando que son ciertas en verdad no representan la definición esencial de *coaching*.

Roldán (2013) profundiza sobre determinadas acepciones que no deben ser consideradas como *coaching*. Entre ellas podemos resaltar las siguientes:

- El *coaching* no es un proceso consultivo en el que los problemas del ser humano son resueltos por la única actuación del *coach*. En realidad, como hemos podido apreciar en las dos definiciones anteriores, la persona que va a resolver los problemas del *coachee* es él mismo si bien es cierto que será guiado por el *coach* pero, en ningún caso, será el *coach* quien tenga el protagonismo del *coaching*.
- No debemos pensar que el *coaching* es una receta ante un problema o enfermedad psicológica. Los problemas a los que se pretende hacer frente a través del *coaching* son los propios de una persona que está sumergida en un entorno empresarial. En ningún caso, debemos considerar al *coaching* como un medicamento que se aplica a una persona enferma puesto que cualquier persona, desde un operario hasta el máximo ejecutivo, es susceptible de poder necesitar un proceso de *coaching* en cualquier momento de su vida laboral. Evidentemente, el *coachee* no está enfermo, simplemente tiene una limitación determinada en el ámbito laboral que le impide completar sus tareas de forma correcta.
- El *coaching* no es un proceso de formación. El *coaching* no pretende incorporar una serie de cualidades determinadas, al contrario, pretende conseguir superar las limitaciones del trabajador a partir de las herramientas o cualidades de las que ya dispone aquella persona sometida al proceso de *coaching*.

- Por último, debemos desmentir que el *coaching* sea un proceso que está dirigido por la empresa a la que pertenece el trabajador que se ve sometido al *coaching*. El *coach* dirigirá, en todo momento, el proceso de *coaching*.

Además, este pensamiento no es únicamente seguido por Roldán (2013), existen más autores que demuestran pensar de una manera similar tal y como podemos apreciar en la siguiente cita “[e]l *coaching* tampoco es terapéutico, porque nunca se supone que algo anda mal y requiere alivio. Mucho menos es consultoría, porque en el *coaching* el saber experto del consultor y sus probadas estrategias de solución de problemas organizacionales no son pertinentes” (Ángel, 2008: 13).

3.1.3. Elementos del *coaching*.

A partir de las definiciones que hemos comentado anteriormente, podemos destacar una serie de elementos que participan en el proceso de *coaching*. Los elementos de los que hablamos son los siguientes:

- **Coach:** persona que lleva a cabo el proceso de *coaching*. Es la persona encargada de administrar los problemas del *coachee* (persona que recibe las sesiones de *coaching*) en un contexto empresarial. Será la persona encargada de reconocer las limitaciones o problemas del *coachee* y deberá llevar a cabo un plan de acción que permita resolver dichos problemas.

“El *coach* no se dedica a proponer o sugerir. Su responsabilidad es que el cliente encuentre el origen del problema (...)” (Martínez, 2012: 12).

Podemos añadir que el *coach* puede dedicarse o no al área al que pertenezca la persona a la que se desea ayudar, sin que ello tenga efectos definitivos sobre el proceso de *coaching*: “ciertamente si tiene una experiencia en el área de trabajo que el cliente desea desarrollar, el *coach* puede ser de gran valor. Pero esto no es necesario, pues el método se basa en la formulación de preguntas que tendrán respuesta del cliente” (Ángel, 2008: 12).

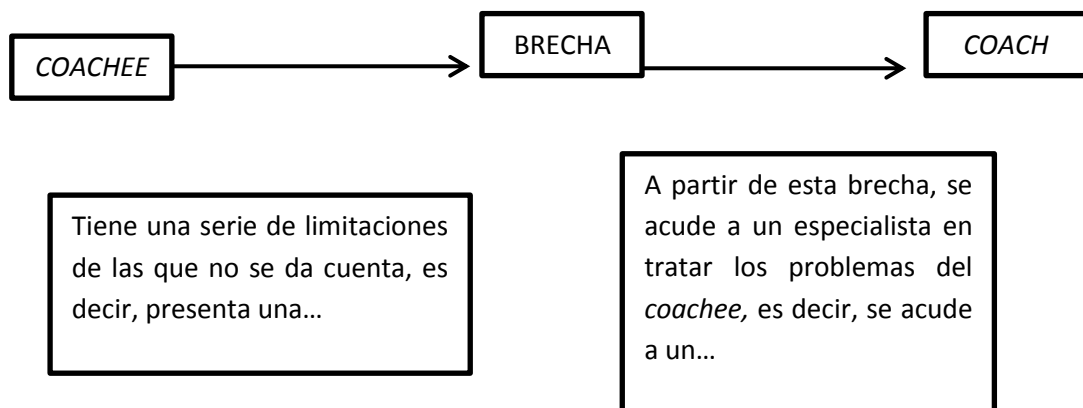
- **Coachee:** como hemos mencionado anteriormente, se trata de la persona o conjunto de personas que recibe o reciben las sesiones de *coaching*. Es una

persona que tiene conflictos laborales que necesita resolver para poder mejorar sus resultados laborales. Tienen las respuestas en su interior, sin embargo, necesitan de la ayuda del *coach* para conseguir desbloquearlas y así poder superar sus limitaciones.

- **Brecha:** problema o conflicto que presenta el *coachee* y que pretende resolver a través del *coaching*. Las brechas se caracterizan por ser muy variadas, pueden estar vinculados a una falta de motivación, con los malos resultados cosechados o por la impotencia de no saber qué es lo que quieren sus jefes de ellos. Consideramos que la brecha que estamos mencionando es la raíz a partir de la cual surge la necesidad de que un empleado, sea directivo o no, requiera una sesión de *coaching* para poder superar sus limitaciones.

Existe, por tanto, una relación fundamental entre los dos protagonistas del proceso de *coaching* (*coach* y *coachee*), relación en la cual ambas partes deben tomar una posición de esfuerzo, de acción: “el *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento y no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder. El *coach* (la persona que apoya y faculta) tiene todas las preguntas y la persona apoyada (*coachee*) tiene las respuestas” (Ángel, 2008: 12).

Figura II. Interrelación entre los elementos del *coaching*.



Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Características.

El *coaching*, como cualquier proceso, cuenta con una serie de características. Dentro de estas características, debemos destacar una que lo diferencia de otras herramientas o procesos que pretenden ayudar al ser humano en su vida laboral, entre los que podemos mencionar, el *mentoring* o la consultoría: “[l]a principal diferencia de estas prácticas con el *coaching* es que, en este último, el *coach* confía en que el cliente tiene las respuestas necesarias para superar los obstáculos o dificultades que enfrenta” (Martínez, 2012: 11).

Por ello, a continuación expondremos las características de dicho proceso, comenzando por la característica distintiva del *coaching* con respecto a otros procesos.

- **Proceso basado en la confianza:** el *coaching* no consiste en que el *coach* resuelva los problemas de su *coachee*, sino que orienta su actuación para que sea el empleado quien consiga superar sus limitaciones. Esta relación, por tanto, estará basada en la confianza.
- **Proceso temporal:** se trata de un proceso que se desarrolla en el tiempo con la intención de cumplir con el objetivo de resolver los problemas del *coachee* en el corto/medio plazo (aproximadamente un año). “Un proceso de *coaching* comienza en el presente y su aplicación es en el futuro dentro del marco laboral” (Flórez Mazzini, 2007: 20).
- **Procesos de comunicación:** la comunicación es el motor del proceso de *coaching* (la confianza su base). Se trata de un proceso dinámico de preguntas-respuestas con el que se pretende conseguir que la persona a la que se somete al proceso de *coaching* se dé cuenta de sus propias limitaciones. A partir de este momento se podrá trabajar con dichas limitaciones y tratar de mejorarlas a través de constantes conversaciones entre ambas partes involucradas (*coach* y *coachee*): “[l]a idea es que a partir de una escucha desarrollada surge una nueva interpretación de la realidad” (Culshaw, 2010: 72).
- **Proceso psicológico:** al tratarse de un proceso basado en constantes conversaciones, la psicología es de vital importancia. Las capacidades psicológicas que emplea el *coach* deben servir para llegar al origen del

problema que presenta el *coachee* lo que le permitirá buscar la solución más adecuada a dicho conflicto o problema. El *coach* “proporciona a la persona asistida un conjunto de herramientas psicológicas y motivacionales que le facilitan el descubrimiento de capacidades y destrezas medulares”. (Jiménez Moreno, 2006: 98)

- **Objetivos concretos:** el proceso de *coaching* tiene una serie de objetivos determinados y diferenciados por la persona que es sometida a dicho proceso. Por ello, sus objetivos son concretos ya que las metas cambian en función de la persona, es decir, los seres humanos no somos idénticos y no contamos con los mismos problemas. “En primer lugar, el *coaching* es un proceso; por lo tanto, el *coach* y su cliente deberán ponerse de acuerdo en cuáles son los objetivos esperados y el plan de trabajo para lograrlos” (Martínez, 2012: 12).

Entre otras reflexiones en torno a los objetivos del *coaching* como característica del mismo debemos destacar la siguiente: el objetivo del *coaching* debe ser “[e]specífico: contiene una descripción clara de lo que se trata de hacer” (Roldán, 2013: 194).

En esta misma línea de pensamiento también Grant (2012).

Compartimos la afirmación de Martínez (2012) quien opina que *coach* y *coachee* “deberán ponerse de acuerdo en cuáles son los objetivos esperados”. Sin embargo, también pensamos que el plan de trabajo no debe ser una decisión común entre ambos porque puede verse afectada por la falta de perspectiva por parte del *coachee*. Por ello, planteamos que el plan de trabajo debería ser realizado fundamentalmente por el *coach* quien tiene una visión más objetiva de la realidad (problemas del *coachee*) y puede aplicar el plan de trabajo que mejor se ajuste a la persona.

- **Proceso adaptativo:** como consecuencia de la característica anteriormente mencionada, el *coaching* es un proceso que se adapta a las necesidades del *coachee* o persona que utiliza el *coaching* para resolver sus problemas. Por ello, cada proceso de *coaching* es diferente, es decir, a lo largo de cada sesión o proceso de *coaching* se crea un plan de trabajo diferente en función de las características y necesidades de la persona.

Como conclusión, podemos destacar que estas características, anteriormente enumeradas, pretenden mostrar la importancia que en última instancia tiene la comunicación en el *coaching*.

El motor fundamental del *coaching* es la comunicación entre *coach* y *coachee*, por ello, sus características van destinadas a potenciar esa comunicación, hacerla más eficiente y más fluida, para así alcanzar en el tiempo establecido los objetivos que se plantean al utilizar el *coaching* como herramienta de resolución de conflictos.

3.1.5. Escuelas de *coaching*.

Debemos llevar a cabo una diferenciación de las diferentes escuelas de *coaching* que existen así como sus correspondientes metodologías. Tal y como menciona Culshaw (2010: 77) “[h]ablar de diferentes líneas de *coaching* –norteamericana, sudamericana y europea- constituye para algunos críticos la confirmación de la falta de identidad”.

Desde un punto de vista crítico, compartimos la afirmación que Culshaw (2010) plantea puesto que la existencia de diferentes escuelas puede provocar una pérdida de consistencia en el proceso del *coaching*, tanto en su conceptualización como en su aplicación. Cada una de estas “líneas” pueden crecer por separado dando lugar a procesos distintos del *coaching* y que, finalmente, se alejen de su objetivo inicial.

Podemos diferenciar tres “líneas” o corrientes de *coaching* de acuerdo con Culshaw (2010: 77).

- **Línea norteamericana:** donde destaca el autor Thomas Leonard. Dentro de la línea norteamericana debemos resaltar la escucha activa que incentiva la elaboración de conversaciones para la resolución de los conflictos empresariales. Destaca la metodología práctica dentro de esta corriente. A partir de estas conversaciones se pretende descubrir nuevos aspectos del *coachee*, facilitando de esta manera la incorporación de nuevas capacidades y energía que garantice su evolución.

Se aporta de una manera constante *feedback*, tanto positivo como negativo con el objetivo de crear conciencia en la persona. Además, debemos considerar que la línea norteamericana busca generar un reto en el ser humano.

Por último, mencionar que se busca la respuesta única a los problemas que padece el ser humano, es decir, la línea norteamericana considera la existencia de una solución única a los conflictos que pueda experimentar la persona que participa en el proceso de *coaching*.

- **Línea sudamericana:** dentro de esta corriente debemos destacar autores como Fernando Flores o Rafael Echeverría. Entre los principios que plantean para esta corriente debemos mencionar la importancia que se le concede al lenguaje dentro del *coaching*. Estos autores consideran que la comunicación es la principal herramienta para poder hacer frente a los conflictos del ser humano dentro de la empresa. La figura del ser humano adquiere un papel mucho más importante dentro del proceso. Esta línea plantea un propósito fundamental relacionado con la intención de convertirse en algo diferente a lo que era con anterioridad.

“Y dado que el proceso de aprendizaje puede provocar frustración, dolor y hasta temor entre los empleados, un buen entrenador debe ser capaz de hacer frente a estas emociones (...)” (Echeverría y Olalla, 1996: 16).

- **Línea europea (a la que pertenece España):** destacan autores como John Whitmore y Timothy Gallwey. Destaca también el uso de la comunicación. Se pretende conseguir que la persona tome conciencia de sus limitaciones. A partir de esta conciencia, ambas partes (*coach* y *coachee*) deben trabajar para mejorar las limitaciones del *coachee* generando así una mayor capacitación y, finalmente, un mayor bienestar en sí mismo. La situación presente o actual juega un papel muy importante dentro de esta corriente ya que a partir de ella se pueden identificar las limitaciones anteriormente mencionadas.

Además de la situación actual, la corriente europea también destaca las diferentes alternativas que se pueden dar para solucionar los problemas que presenta el *coachee*.

Por último, otro elemento a tener en cuenta en la corriente europea es el plan de acción en el que se estructura cómo se van a afrontar los problemas del *coachee*.

Whitmore (1993: 62) nos ayuda a entender el desarrollo de un plan de acción para el *coachee* como característica distintiva de la corriente europea, cuando expresa que la estructura del *coaching* debe corresponderse con “un plan lógico vinculado a objetivos.

En el siguiente cuadro pretendemos reflejar las similitudes y las diferencias entre cada una de estas “líneas” o corrientes de pensamiento del *coaching*.

Figura III. Diferencias y similitudes entre las corrientes del *coaching*.

Similitudes.	Diferencias
-Importancia de la comunicación para resolver los problemas planteados. Utiliza fundamentalmente las conversaciones.	-Percepción de los problemas como un reto que sirva para mejorar (línea norteamericana).
-Pretende generar conciencia de las limitaciones del <i>coachee</i> .	-Considera que el <i>coachee</i> debe tener un papel activo (escuela sudamericana). -Introduce el concepto de bienestar a través del desarrollo de un plan de acción (línea europea).

Fuente: elaboración propia.

Una vez explicadas cada una de las corrientes de *coaching* que existen en la actualidad, podemos centrarnos en el particular caso español.

España, como hemos comentado anteriormente, se caracteriza por pertenecer a la corriente europea. Por ello, presenta características como la importancia del lenguaje, la conciencia de las limitaciones por parte de la persona que recibe la sesión de *coaching*

así como la elaboración de un plan de acción que permita mejorar las limitaciones anteriormente mencionadas.

Sin embargo, el proceso de *coaching* en España no se encuentra tan desarrollado como en otros países. “[E]n España el número de experiencias reales es mucho más reducido y los casos estudiados académicamente lo son aún más” (Cordón-Pozo et al, 2011: 85).

Pensamos que existen dos razones fundamentales que justifican dicha situación de falta de desarrollo en la práctica del *coaching* en territorio español.

Por un lado, debemos considerar que este proceso surge recientemente (1980) provocando que no se haya extendido de la misma manera en cada uno de los países en los que se practica, es decir, existe un crecimiento desigual del *coaching* en cada país siendo España uno de los países en los que sus prácticas son más reducidas.

Por otro lado, de acuerdo con Culshaw (2010: 77) las empresas en España no incorporan frecuentemente este proceso como consecuencia de la excesiva reticencia sobre los efectos positivos de aplicar *coaching* a las empresas. En los inicios de la práctica del *coaching* en España, no se mostraba una gran confianza en los métodos psicológicos en la resolución de conflictos empresariales.

Sin embargo, poco a poco comienza a tener mayor importancia a la hora de resolver problemas de los trabajadores dentro de las empresas que se encuentran en España. Este crecimiento lento pero constante está reflejado en la siguiente línea de pensamiento “[e]n España (...), se aventuran a decir que el *coaching*, como servicio de asistencia profesional personalizada, se encuentra al comienzo de la fase de crecimiento del ciclo de vida. Es de esperar, al menos, un período de cinco o siete años con crecimiento”. (Bacas y Salinas, 2010)

En el trabajo de campo del presente estudio, pretendemos dar respuesta, entre otras muchas, a la siguiente pregunta ¿cómo está evolucionando el *coaching* en España? A partir de esta pregunta pretendo evaluar la importancia que se le da al *coaching* en la actualidad empresarial española. A partir de las notas que los encuestados otorgan al *coaching*, (véase anexo XII) tendremos una mayor aproximación a esta valoración.

Por todo ello, consideramos que tanto los españoles como las empresas que se encuentran situadas en nuestro país, deberíamos quitarnos los prejuicios o temores que rodean al *coaching*. Debemos considerarlo como una herramienta de ayuda y no un rompecabezas. En cuanto percibamos los numerosos efectos positivos que nos ofrece el *coaching* individual y colectivamente podremos conseguir desarrollar este proceso en nuestras empresas y trabajadores.

Una vez que conocemos y entendemos las nociones básicas del *coaching*, estamos en disposición de profundizar sobre aquello a lo que pretende hacer frente el *coaching*, es decir, los conflictos típicos que atormentan a los directivos en el desempeño de sus funciones y a los que el *coaching* pretende encontrar solución.

3.2. Introducción a la gestión de conflictos.

Una vez analizado el concepto de *coaching* así como los diferentes elementos que le rodean (características, elementos, procedimiento...) debemos indagar sobre la raíz del *coaching*, es decir, el origen a partir del cual se aplica la herramienta de *coaching* sobre los empleados de una compañía.

Por lo tanto, nos podemos plantear una serie de cuestiones, como por ejemplo, ¿por qué aplicamos la herramienta de *coaching*? ¿Dónde reside su origen? Estas preguntas tienen una única respuesta: el origen o la necesidad de aplicar *coaching* reside en la existencia de una serie de conflictos en los trabajadores que impiden que puedan continuar desarrollando sus tareas de manera eficiente y eficaz. Estos conflictos configuran lo que hemos denominado “brecha” (véase apartado 3.1.3).

En primer lugar, debemos definir lo que es entendido como conflicto en el ámbito empresarial. De acuerdo con Roldán (2013: 128) los conflictos son “malos hábitos y creencias limitantes (negativas) cultivadas durante años de vida, por la educación, la familia y la sociedad, razón por la cual están profundamente arraigadas en nuestro inconsciente, manipulan nuestro comportamiento y definen nuestro carácter y nuestro destino”.

Sin embargo, esta no es la única definición con la que nos hemos encontrado ya que son muchos los autores que se han interesado por este concepto.

Por ejemplo, el conflicto puede ser percibido como “el proceso en el cual el individuo (o grupos de individuos) percibe que otra parte ha llevado o llevará a cabo acciones que son incompatibles con sus propios intereses” (Greenberg y Baron, 2008: 440).

Otra definición que hemos encontrado es la siguiente “el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas” (Davis y Newstrom, 1999: 337).

Aportando una visión crítica, debemos tener en cuenta que mientras la primera definición hace referencia a un conflicto interior en la que interviene solo la persona que lo padece, las otras dos definiciones se centran en cómo en los conflictos intervienen elementos externos a la persona, es decir, el conflicto vendrá determinado por la falta de un pensamiento homogéneo entre las partes ya que cada uno querrá imponer sus intereses. Sin embargo, entendemos que estos conflictos internos a menudo son resultado de, entre otros factores, los conflictos interpersonales con otros miembros de la organización (definiciones de Davis y Newstrom, y Greenberg y Baron)

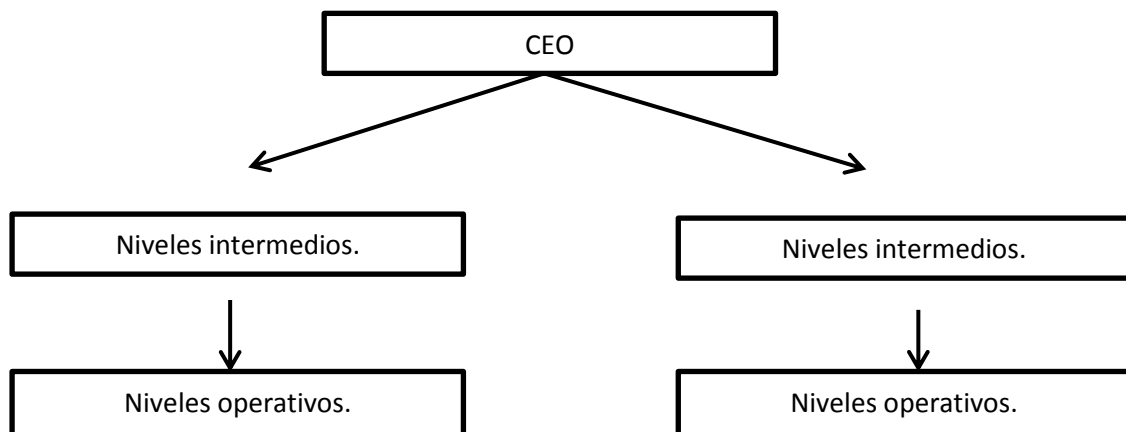
En relación al *coaching*, consideramos que la definición más apropiada es la de Roldán, puesto que el *coaching* se centra en las limitaciones propias del ser humano, es decir, aquellos conflictos que el propio trabajador padece sin que se vea contaminado por partes ajenas.

Concretamente y a modo de ejemplo, no debemos olvidar que las decisiones de los altos directivos afectarán al mando intermedio de la empresa y su correspondiente nivel operativo. Cuando un directivo toma las decisiones que le corresponde provocará una serie de efectos sobre aquellos que le rodean, es decir, las decisiones que tome influirán en la forma de trabajar o actuar de sus equipos de trabajo (mandos intermedios) que a su vez provocarán reacciones en los equipos de los que son responsables.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no solo afecta de manera vertical sino que también pueden influir en la toma de decisiones de otro ejecutivo como consecuencia de la gran conexión existente dentro de una empresa.

Por ello, podemos decir que los conflictos descienden como si se tratara de una cascada por los diferentes niveles de la compañía (ilustrado a partir de la siguiente figura).

Figura IV. Movimiento en cascada de los conflictos.



Fuente: elaboración propia.

Una vez explicada la relación entre conflicto interno (el que resuelve el *coaching*) y conflicto interpersonal, podemos diferenciar entre los siguientes tipo de conflicto (Roldán, 2013: 133).

- **Impotencia:** este es el primer conflicto al que hace referencia el autor. Se trata de un pensamiento negativo basado en la imposibilidad de encontrar una solución a los problemas empresariales que afectan al individuo. De esta manera, los directivos, padecen este conflicto ante varias situaciones a las que no pueden encontrar solución, provocando que lleguen a una situación de bloqueo mental en el que ni tan siquiera intentan resolver el conflicto en el que se ven inmersos (“nunca consigo lo que quiero”).

Ante esta situación, el *coaching* debe buscar la forma de hacer caer en la cuenta al directivo de que si no intenta hacer frente a los conflictos en los que se ve envuelto, nunca conseguirá superarlos.

- **Falta de motivación:** consiste básicamente en que el directivo cree que no puede mejorar los resultados alcanzados hasta ese momento. El directivo piensa que ya ha tocado techo en la empresa y se deja llevar por la propia rutina de su trabajo. Este conflicto suele derivar en un mal trabajo por parte del mando intermedio de la empresa como consecuencia de la falta de motivación del directivo a la hora de dirigir sus equipos de trabajo (“he llegado a mis límites”).

La solución que puede plantear el *coaching* para este conflicto es crear nuevos incentivos para el directivo que le permitan evitar quedar estancado en su puesto de trabajo. Como sugerencias que planteamos para un programa de incentivos podemos pensar, por ejemplo, en una prima por llegar a superar los objetivos propuestos al inicio de curso o, un segundo ejemplo, sería la oportunidad de conseguir un paquete de *stock options*.

- **Ausencia de comunicación:** este conflicto es considerado como uno de los más comunes dentro de los mandos directivos de la empresa. Muchos son los ejecutivos o directivos que no se relacionan correctamente con sus equipos de trabajo hablando desde un punto de vista de transmisión de órdenes.

Este conflicto viene derivado por diferentes circunstancias como pueden ser, por ejemplo, la falta de precisión de los objetivos a alcanzar por parte de los directivos, la no comunicación de la metodología de trabajo o la falta de confianza por parte de los trabajadores para ofrecer una serie de propuestas alternativas a la inicial (“no puedo fiarme de nadie”).

El *coaching*, ante este conflicto, pretende crear un sentimiento de equipo entre los trabajadores y sus directivos que les permita ganar confianza a la hora de trabajar en los diferentes proyectos.

- **Pesimismo:** ante la consecución de una serie de malos resultados, es normal que los directivos y sus mandos intermedios se dejen llevar por el pesimismo. Esta situación, la cual es muy peligrosa por la ley de reciprocidad psicológica (las emociones se contagian), provocará en los directivos la entereza suficiente como para animar a sus equipos de trabajo (“nunca consigo lo que quiero”).

Por lo tanto, el *coaching* debe trabajar en los directivos la capacidad de conseguir ver cada amenaza (pesimismo) en un reto o en una oportunidad.

- **Falta de organización:** la mala organización suele ser una de las principales causas por las cuales las empresas cosechan malos resultados. Los directivos deben llevar a cabo una adecuada planificación y distribución del trabajo que permita la consecución de los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Ante este tipo de problemas, el *coaching* pretende buscar en el directivo aquellas capacidades que debe mejorar con respecto a la organización de su equipo de trabajo.

- **Temor al riesgo:** consiste en otro problema a tener en cuenta dentro del mundo ejecutivo. Muchos son los altos directivos que no llevan a cabo las tareas de acuerdo a la estrategia de su compañía por el riesgo que pueden conllevar. Este riesgo es visto como un corsé que impide actuar libremente al directivo y su correspondiente equipo de trabajo (“no me merezco tener éxito”)

Para solucionar dicho conflicto, el *coaching* trata de dar a entender a los directivos que se encuentran en una posición de vital importancia en la empresa que conlleva tomar decisiones y éstas podrán ser en ocasiones acertadas o erróneas, es decir, tratan de quitar presión a los ejecutivos.

Como conclusión a este apartado, podemos mencionar que estos conflictos siguen un patrón fijo. Los conflictos mencionados con anterioridad están relacionados, en su mayor parte, con las habilidades de liderazgo y dirección que los ejecutivos deben ejercer sobre sus correspondientes equipos de trabajo.

Si no se consiguen perfeccionar estas habilidades, se corre el riesgo de entorpecer el trabajo de todos los niveles empresariales, empezando por los altos directivos, siguiendo con los mandos intermedios y, con ello, de los niveles operativos de la compañía (efecto cascada que antes mencionábamos) pudiendo provocar la no consecución de los objetivos de la empresa

Por ello, consideramos que se debería incentivar la formación de los directivos para poder tener una mejor reacción ante los más que posibles problemas por los que puedan verse afectados a lo largo de su vida laboral.

3.3. Coaching como herramienta de gestión de conflictos.

Como ya hemos dicho en apartados anteriores, el *coaching* es una herramienta que pretende resolver los conflictos que surgen en los diferentes niveles de la empresa.

Por ello, en este apartado nos centramos en la relación que guarda el *coaching* con los problemas o conflictos que hemos mencionado con anterioridad, es decir, el procedimiento que utiliza el *coaching* para poder detectar esos problemas y llevar a cabo su correspondiente solución.

En cuanto al procedimiento, tema en el que nos centramos en este apartado, diferentes autores han escrito sobre ello. Podemos decir que existe una gran homogeneidad en las propuestas de estos autores sobre la aplicación del *coaching* para resolver los problemas.

En primer lugar, como explica Martínez (2012) debemos diferenciar cuatro pasos fundamentales. La secuencia sería la siguiente:

- 1- Señalar las metas específicas que pretende alcanzar la persona que recibe las sesiones de *coaching* (*coachee*).
- 2- Localizar los inconvenientes que han provocado que el *coachee* no alcance sus objetivos.
- 3- Establecer mecanismos que permitan al trabajador superar dichos problemas.
- 4- Diseñar el procedimiento que le permita superar sus problemas y, finalmente, conseguir sus objetivos. En este cuarto paso, Martínez (2012) considera de vital

importancia que este procedimiento sea susceptible de ser medible por una serie de criterios y poder cuantificarse por resultados.

Este autor aporta una visión un poco escueta del procedimiento porque únicamente enumera las etapas o fases de las que debe estar compuesta una sesión de *coaching*.

Núñez González y Barrantes Jiménez (2013) nos proponen un procedimiento más detallado en el que diferencian algunas etapas en las sesiones de *coaching*.

Estas sesiones comenzarían con una reunión inicial a partir de la cual se empezaría a fundamentar la confianza entre las dos partes que participan en el proceso, es decir, entre *coach* y *coachee*. A partir de esta primera reunión, el *coach* trataría de identificar, a través de una conversación con el *coachee*, las principales aptitudes que posee, las metas que quiere alcanzar en su vida laboral y, por último, los problemas que impiden al trabajador evolucionar desde el punto de vista laboral.

A partir de la primera reunión, el *coach*, persona encargada de dirigir las sesiones, elaborará un plan para poder organizar las sesiones a las que acudirá el *coachee* o trabajador.

Una vez concluida la primera reunión, el *coach* comienza una segunda etapa que tendrá como objetivo fundamental profundizar sobre los problemas que se habían planteado en la primera reunión.

Para ello, se realiza un proceso dinámico basado en elaborar preguntas que el *coachee* deberá responder. Este proceso se puede realizar tanto de manera individual como de manera grupal. Los temas que se tratan en esta segunda etapa quedarán reflejados en los diferentes informes que el *coach* elabora.

Por lo tanto, podemos concluir que la segunda etapa tiene como objetivo principal la formulación de preguntas con vistas a conseguir centrar los problemas del trabajador. A tal efecto, el trabajador se dará cuenta de sus propios conflictos y dará respuesta a sus propios dilemas. “En esto reside la magia de las preguntas poderosas en el ejercicio del *coaching*: centran a la persona para que hagan conscientes soluciones antes impensables, a partir de sí mismas, con sus recursos y libre albedrío” (Ángel, 2008: 13).

Finalmente, podemos considerar una tercera y última etapa. Esta tercera etapa vendría marcada por el *feedback* que el *coach* le da al *coachee*. Se trata de una fase en la que el trabajador recibe la información que pretende cerrar el proceso de *coaching*. Por ello, se le ofrece información sobre los avances que ha conseguido, contrastando la situación actual con la situación pasada.

Sin embargo, debemos plantearnos una situación más que posible que se puede dar durante el proceso, ¿qué ocurre si el *feedback* que le proporciona el *coach* al *coachee* es negativo?, es decir, ¿qué ocurre si el *coachee* no consigue obtener la respuesta a sus problemas?

Ante una situación en la que el *feedback* es negativo, debemos tener en cuenta un aspecto fundamental: la forma en que se transmite dicho *feedback*. Ante un *feedback* negativo, el trabajador puede experimentar una profunda presión laboral que puede degenerar en una gran desmotivación.

Por ello, de acuerdo a Roldán (2013: 177) existen una serie de criterios que el *coach* debe seguir de manera muy cuidadosa a la hora de transmitir *feedback* negativo con vistas a evitar una crisis laboral por parte del empleado. Entre estos criterios podemos destacar los siguientes:

- Considerar al empleado como un ser humano débil: cuando hablamos de un trabajador débil consideramos que el trabajador es aquel que se empequeñece con las críticas, es decir, no reacciona con entereza ante las mismas. Es necesario decir las cosas de manera adecuada, es decir, actuar en función del comportamiento del empleado. En el caso de que el empleado necesite una dura crítica, el *coach* no debe temer la dureza de sus palabras.
- Gestionar adecuadamente el proceso: ante un proceso de *coaching* que termina con un *feedback* negativo hacia el *coachee*, será necesario que el *coach* lleve a cabo una reorganización del proceso de *coaching* con la intención de conseguir que el proceso le resulte beneficioso al empleado.

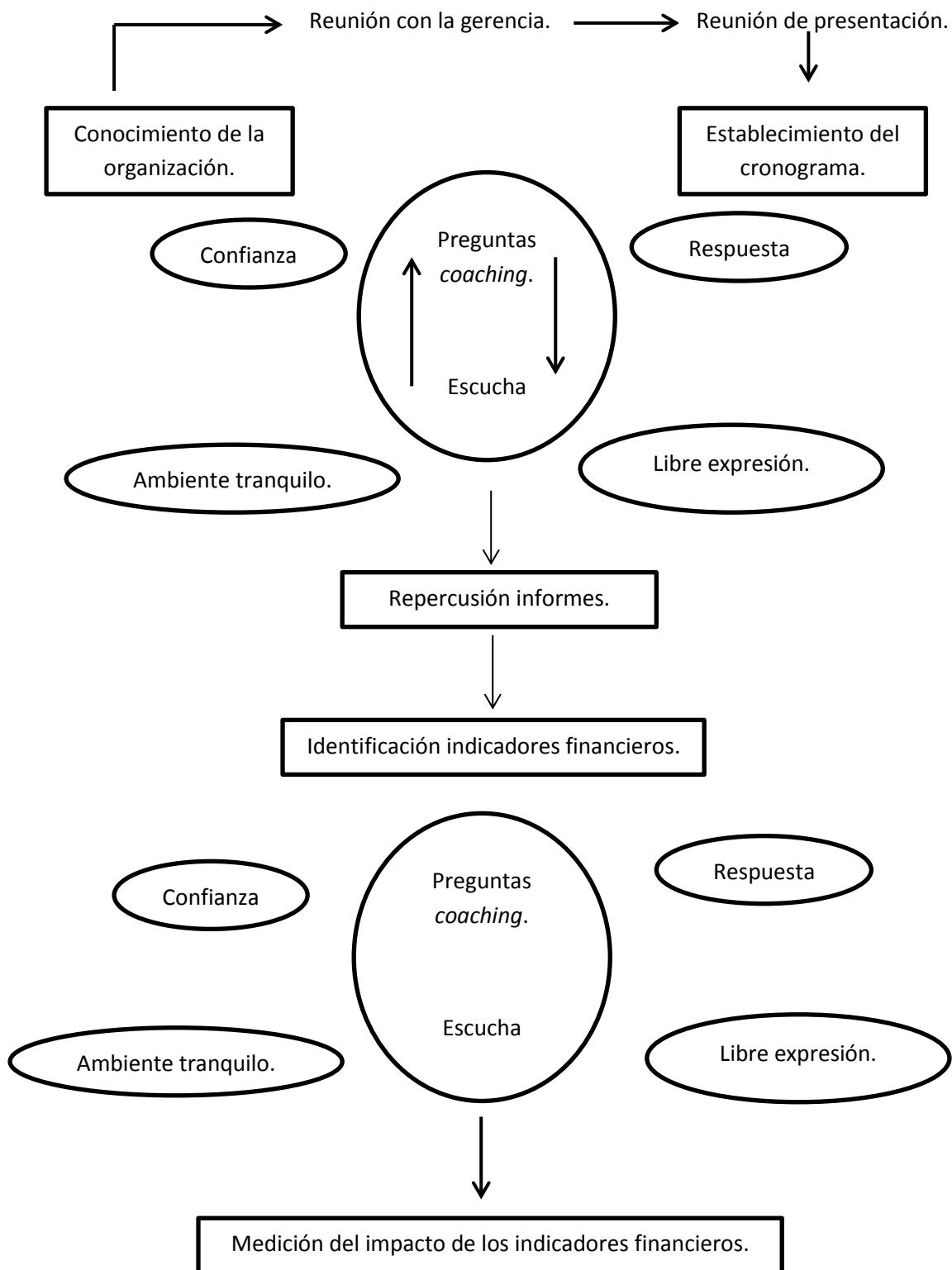
- Evitar prejuicios sobre el empleado: en el momento en que el *coach* da un *feedback* negativo al *coachee* puede incurrir en el error de considerar no apto al trabajador.

Por todo lo explicado en los párrafos anteriores referentes al *feedback*, debemos resumir las dos maneras en las que puede terminar el proceso de *feedback*.

Por un lado, en caso que el *feedback* sea positivo, se daría por terminado la sesión de *coaching* puesto que ya se habrían conseguido superar las limitaciones del *coachee*.

Por otro lado, si el *feedback* fuese negativo, debería llevarse a cabo una reorganización del proceso, modificando las etapas, así como el *coach* debería tener muy en cuenta la forma en que se transmite dicha información ya que puede generar mayores problemas en el empleado. La Figura VI expone el procedimiento que el *coaching* utiliza para resolver los conflictos que los seres humanos pueden tener en sus respectivas empresas.

Figura V. Mecanismo de actuación del *coaching*.



Fuente: Barrantes, A & Barrantes, C, 2013.

Finalmente, una vez comentado el proceso que sigue el *coaching* para hacer frente a los conflictos, debemos hablar sobre la duración de dicho proceso. A diferencia de la homogeneidad de pensamiento que hemos apreciado en su metodología o manera de actuar, en referencia al número de sesiones puede existir una mayor diversidad en el pensamiento. De acuerdo con Culshaw (2010: 77), las sesiones de *coaching* deben ser entre 7 y 9.

Sin embargo, otro autor, en este caso Maestres (2006), considera que con una sola sesión es suficiente siempre que el *coachee* consiga sus objetivos.

Por su parte, Martínez (2012: 12) cree que “[e]n primer lugar, el *coaching* es un proceso, por lo tanto, el *coach* y su cliente deberán ponerse de acuerdo en cuáles son los objetivos esperados y el plan de trabajo para lograrlos. Este plan definirá las sesiones que se llevarán a cabo”.

En nuestra opinión, pensamos que la propuesta de Martínez (2012) es el más adecuada porque no debe existir un número pre-fijado de sesiones por parte del *coach*. Al implantar un número determinado de sesiones sin tener información sobre el *coachee*, la sesión puede ser un fracaso. En cambio, si conocemos el perfil de nuestro empleado, sus problemas y capacidades, podemos establecer el número de sesiones que más le convengan al empleado que recibe el procedimiento de *coaching*.

Hemos hablado sobre los conflictos comunes que padecen los altos directivos de las compañías así como también hemos estudiado los procedimientos que sigue el *coaching* para poder hacer frente a dichas limitaciones y conseguir una respuesta que permita alcanzar su solución.

Sin embargo, debemos conocer los beneficios que reportan a los directivos estas prácticas ya que consideramos que uno de los principales criterios de evaluación que debemos seguir para poder entrar en valoraciones del *coaching* son los beneficios que reporta a los miembros de la alta dirección de las compañías.

3.4. Beneficios que proporciona el coaching a los directivos.

Hemos situado el *coaching* en un contexto empresarial (véase apartado 3.1). También hemos tratado los conflictos comunes que suelen padecer los directivos de una compañía así como también hemos mencionado el procedimiento o metodología que persigue el *coaching* para hacer frente a estas limitaciones. Por ello, estamos ya en disposición de poder dar respuesta, desde el punto de vista teórico, a la pregunta que planteábamos en el título de este trabajo ¿qué beneficios genera el *coaching* en los directivos de una empresa?

De acuerdo con la revisión de la literatura que hemos llevado a cabo, debemos destacar siete beneficios que aporta el *coaching* a los directivos de las compañías.

- **Permite concienciar a los directivos o miembros de la alta dirección de sus propias limitaciones.** A través del *coaching* se consigue convencer a los directivos de sus errores en la gestión de su trabajo y, una vez detectados estos errores, poder establecer las bases que permitan resolverlos. Esta aportación o beneficio que consigue el *coaching* sobre los directivos, logra que éstos consigan modificar aquellas conductas que están perjudicando tanto a su equipo de trabajo como a la empresa. (Cordón-Pozo et al, 2011: 87).
- **Desarrollar las competencias del directivo. Estrechamente relacionada con el anterior beneficio que genera el coaching para los directivos.** Debemos tener en cuenta que una vez identificadas las limitaciones, el directivo estará en disposición de trabajar sus habilidades como directivo teniendo en cuenta factores tan importantes como el aspecto laboral y el psicológico. (Cordón Pozo et al, 2011: 88).
- **Mejorar el rendimiento individual de los directivos.** De acuerdo con los estudios realizados por una serie de autores (McGovern et al, 2001) el *coaching* en los ejecutivos o miembros de la alta dirección experimentan un efecto positivo en su rendimiento, consiguiendo así mejores resultados en su gestión.
- **Incrementar la satisfacción entre los directivos y los empleados (miembros del nivel intermedio o nivel operativo de la empresa) en su trabajo.** El *coaching* consigue que los directivos tengan una mayor satisfacción con aquello

que hacen favoreciendo así que sus empleados disfruten más con sus funciones o tareas. (Luthans y Peterson, 2003).

- **Aumentar el rendimiento de los recursos humanos de los que gozan los directivos (empleados).** El *coaching* sirve como herramienta de potenciación de todos aquellos recursos de los que gozan los directivos de una compañía, en especial los trabajadores, consiguiendo generar de esta manera mejores resultados para la compañía. (Ángel, 2008: 12).
- **Mantener la motivación de los directivos.** Tal y como hemos mencionado con anterioridad (véase apartado 3.2) uno de los grandes conflictos que puede padecer un ejecutivo o miembro de la alta dirección de una empresa es la falta de motivación para llevar a cabo sus tareas.

Por ello, el *coaching* trata de solucionar este conflicto intentando mantener e incluso, si es posible, aumentar la motivación de los ejecutivos en su trabajo.

Además, este beneficio es mutuo tanto para los directivos como para los trabajadores que se encuentran a su cargo puesto que, una motivación del directivo implica motivación en sus trabajadores y, por lo tanto, buenos resultados para la empresa. (Smither et al, 2003).

- **Incrementar los beneficios económicos de la empresa.** Aunque este logro o éxito afecte finalmente a la empresa, podemos decir que también está relacionado con la empresa puesto que un incremento de los beneficios de la empresa supondría, previamente, que los directivos y sus correspondientes equipos de trabajo lograron sus objetivos y desarrollaron adecuadamente sus tareas.

Como conclusión a este apartado podemos decir que el *coaching* es una importante herramienta para la alta dirección de una empresa puesto que, como hemos visto con anterioridad, las aportaciones o beneficios que le genera a este nivel empresarial son numerosos y variados. Estos beneficios van desde conseguir darse cuenta de sus propias limitaciones, mejorarlas hasta la consecución de mayores resultados económicos para la compañía.

Por lo tanto, aportando una visión crítica consideramos que los altos directivos de las compañías deberían experimentar procesos de *coaching* siempre que les sea necesario ya que, como hemos dicho a lo largo de este apartado, se verán beneficiados en numerosos aspectos.

4. ESTUDIO DE CAMPO

El apartado en el que nos encontramos ahora está dividido en dos partes.

En primer lugar, trataremos de explicar la metodología que hemos seguido para llevar a cabo nuestro estudio de campo.

En segundo lugar, exponemos el conjunto de resultados que hemos obtenido. Su objetivo fundamental es el de contrastar los puntos tratados en el marco teórico o revisión crítica de la literatura de acuerdo con la realidad de la muestra.

4.1. *Metodología.*

A través de la metodología pretendemos dar respuesta a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cómo se ha elaborado la encuesta?
- ¿Qué tipo de muestra hemos utilizado?
- ¿Cómo se ha hecho la encuesta?

En primer lugar, respecto de la elaboración de la encuesta podemos diferenciar las siguientes partes en la estructura de la misma: (véase Anexo I).

- **Introducción:** a través de ella hemos explicado al encuestado tanto la finalidad de la encuesta como la duración estimada para realizarla. Además, también hemos incorporado un mensaje de agradecimiento para el lector.
- **Tipología de preguntas:** a lo largo del cuestionario hemos de diferenciar entre distintos tipos.
 - **Preguntas de control:** a través de las cuales pretendemos identificar qué tipo de usuario ha realizado el cuestionario en función de una serie de características sociodemográficas como, por ejemplo, la edad, la profesión o su sexo.
 - **Preguntas cerradas:** la mayor parte de las preguntas de las que está compuesta la encuesta son preguntas cuyas respuestas vienen determinadas

en el propio cuestionario, es decir, se tratará de preguntas con respuestas múltiples.

- **Preguntas cuantitativas:** pretenden evaluar en términos cuantitativos (en una escala de 1 a 10) la opinión del encuestado en torno al concepto de *coaching*.
- **Preguntas cualitativas:** pretenden valorar una serie de aspectos a reunir por los agentes que participan en el proceso de *coaching*.

Las preguntas del cuestionario están formuladas con vistas a reflejar parcialmente la temática que se ha tratado en la revisión crítica de este trabajo permitiendo así, la posterior comparación entre literatura y trabajo de campo (véase Anexo I).

A la hora de hablar de la muestra, debemos comenzar diciendo que está compuesta por una gran mayoría de compañeros universitarios, y también por profesionales de los diferentes estamentos de empresas de sectores variados.

La razón por la que hemos decidido centrarnos en esta muestra es la siguiente: pretendemos conocer la visión que tienen los actuales trabajadores de las compañías en torno al proceso de *coaching* unida a la visión que tienen los futuros trabajadores y directivos de las empresas del mañana en torno al mismo concepto (véase Figura VI).

Figura VI. Muestra de la encuesta: perfil laboral de los encuestados.

	Trabajan.	No trabajan.	Total.
Mujeres.	26	17	43
Hombres.	21	26	47
Total	47	43	90

Fuente: elaboración propia.

Hemos hecho una muestra de conveniencia ya que consideramos que la manera más apropiada de llevar a cabo nuestro estudio era guiarnos por la accesibilidad a los entrevistados, habida cuenta de la premura de tiempo y del posible retraso con el que los encuestados podrían respondernos. Por eso elegimos a nuestros encuestados de acuerdo a nuestro fácil acceso a ellos:

- En referencia a los estudiantes hemos recurrido a nuestros compañeros de clase/promoción así como a otros estudiantes de diversas universidades porque consideramos que serían de fácil acceso como consecuencia del gran interés que suscitan temas como este.
- En cuanto a los profesionales, hemos mandado la encuesta a aquéllos que conocíamos personalmente y a aquéllos a los que podíamos acceder a través de terceras personas, si bien es cierto que resultó un poco más difícil obtener su respuesta.

Somos conscientes de que, al tratarse de una muestra de conveniencia y además pequeña, los resultados obtenidos no nos facilitan llegar a extrapolar resultados a la población.

Sin embargo, el valor de los mismos no se ve mermado, aunque sólo sea porque nos dará una primera aproximación a la realidad del *coaching* en España, que llegado el caso podrá testarse en muestras estadísticas de mayor tamaño y así poder generalizar los resultados a la población considerada. (Bryman y Bell, 2007: 198).

Respecto al método de captura de datos, debemos mencionar que la encuesta ha sido distribuida vía Internet. La Figura VII recoge las ventajas e inconvenientes que nos hemos encontrado con esta manera de proceder.

Figura VII. Ventajas e inconvenientes en la distribución de la encuesta por Internet.

Ventajas.	Inconvenientes.
<p>-Mayor rapidez en la distribución de la encuesta.</p> <p>-Fácil organización de los resultados obtenidos.</p>	<p>-Dificulta el control del entrevistador hacia el encuestado en lo referente a las preguntas de la segunda parte.</p> <p>-Al enviarse la encuesta por correo electrónico, algunas personas puede que consideren la encuesta como una “pérdida de tiempo” y, por lo tanto, no realicen la encuesta.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.2. Estadística descriptiva.

En este apartado pretendemos llevar a cabo la recogida de los resultados que hemos obtenido a partir de las encuestas realizadas. Dichos resultados, se encuentran recogidos y ordenados en tablas de frecuencia en la parte del trabajo denominada “Anexos”.

Con los resultados, realizaremos una contraposición entre la perspectiva teórica y la práctica (determinada por los datos conseguidos) de algunos de los elementos teóricos que hemos tratado con anterioridad (véase capítulo tres).

Recordemos que los objetivos que pretendemos alcanzar a través del estudio de campo fueron mencionados anteriormente (véase Introducción.)

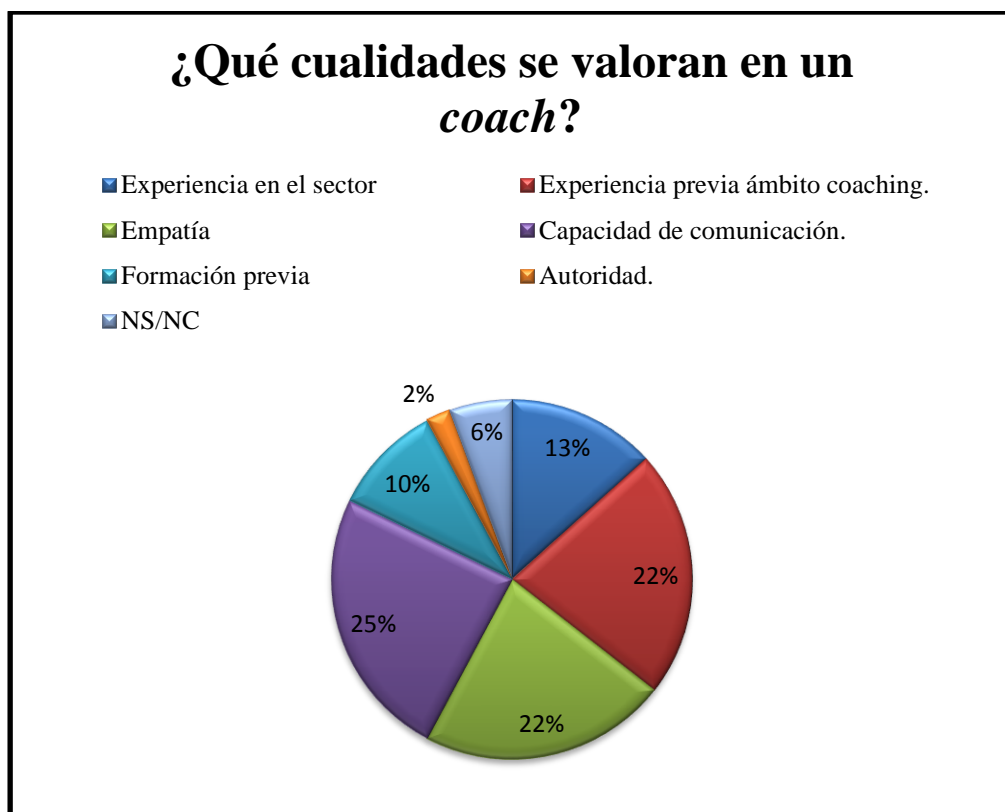
Para presentar los resultados obtenidos, vamos a seguir un orden lógico que nos permita mantener la estructura que ya iniciamos en la revisión crítica de la literatura (véase capítulo tres).

Por ello, el orden de los puntos que vamos a seguir es el siguiente:

- En primer lugar, trataremos los temas relacionados con el *coaching* y sus correspondientes elementos.
- Posteriormente, analizaremos la problemática de acuerdo a las diferentes opiniones de los encuestados.
- Finalmente, realizaremos una valoración, desde el punto de vista práctico, sobre aquellos beneficios que el *coaching* otorga a los directivos.

En referencia a las **cualidades que se valoran más en un coach**, hemos decidido emplear un gráfico de tarta porque consideramos que es la mejor manera de destacar el porcentaje de cada una de las respuestas (Newbold et al, 2011).

Figura VIII. Cualidades valorables en un *coach* (según encuestados).



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el estudio realizado, los encuestados consideran que el *coach* debe tener tres características fundamentales para poder desarrollar correctamente su función: la experiencia previa como *coach*, la capacidad de comunicación y la empatía.

Por lo tanto, hablando en términos estadísticos, al tratarse de una variable categórica cuya respuesta viene determinada por una serie de grupos o categorías, debemos analizar el parámetro estadístico de la moda. En este análisis, la moda se correspondería con la variable capacidad de comunicación por ser aquella que en más ocasiones se repite (22).

El resto de las cualidades propuestas reciben un menor apoyo, especialmente la autoridad (un 2% de los votos), lo que nos hace pensar que muchas personas rechazarían un *coach* autoritario que les impusiese una forma de pensar o afrontar sus limitaciones. También debemos destacar que el 6% de los encuestados no han sabido responder a esta pregunta.

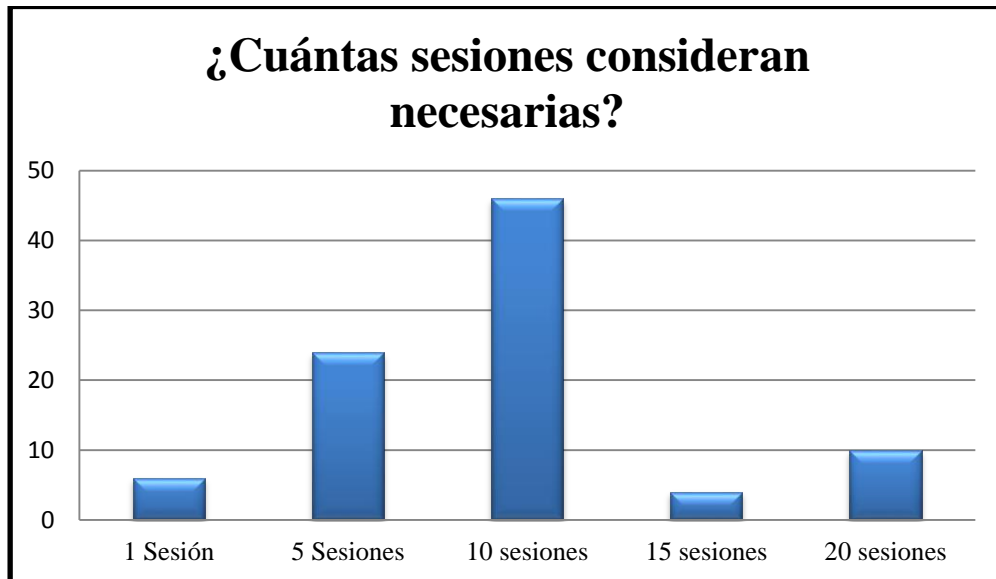
En referencia a la comparación con la literatura, debemos tener muy en cuenta la siguiente cita textual (Ángel, 2008: 13) “[e]l *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición”. A partir de esta cita podemos comprender mejor la razón por la que una cualidad como la autoridad, muy útil en muchas funciones, no tiene cabida en el *coaching* puesto que no ayuda a superar las limitaciones de una persona.

Sin embargo, si recordamos la definición de *coaching* que ya habíamos comentado con anterioridad “(...) su responsabilidad es que el cliente encuentre el origen del problema (...)” (Martínez, 2012: 12). De acuerdo con esta cita, podemos ver como es preferible una serie de cualidades en el *coach* que le permitan profundizar en los problemas del *coachee*, por lo que tiene sentido que nuestros encuestados hayan optado por aquellas cualidades que fomentan la comunicación y la relación entre *coach* y *coachee*.

Además de estas cualidades como la empatía y la comunicación, no debemos olvidarnos de otras de las cualidades más valoradas por los encuestados (experiencia previa como *coach*) lo que nos hace pensar que las personas, si pudiesen elegir, desarrollarían sus sesiones de *coaching* con alguien experimentado, por lo que podemos decir que en esta disciplina la experiencia es un grado.

El siguiente tema a analizar está vinculado a la siguiente pregunta **¿qué número de sesiones se considera necesario para desarrollar correctamente el proceso de *coaching*?**

Figura IX. Sesiones necesarias en un procedimiento de *coaching* (según encuestados).



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico posterior podemos ver reflejada la opinión que suscita en los encuestados el tema relacionado con el número de sesiones que se deberían llevar a cabo en un proceso de *coaching*.

Tal y como podemos ver en el gráfico, existe una gran preferencia porque sean diez el número de sesiones que se deben llevar a cabo para completar con éxito un proceso de *coaching*. En referencia a los otros resultados parecen insuficientes, en unos casos por defecto y en otros por exceso, la aplicación de una sesión o más de diez sesiones. Este escaso apoyo se ve reflejado en los datos numéricos: el 51% de los encuestados optarían por diez sesiones de *coaching* para resolver sus problemas, mientras que 49% de los encuestados optarían por alguna de las otras opciones presentadas.

En referencia a la comparación con la literatura, debemos recordar que los autores tenían una gran heterogeneidad de ideas en lo referente a este tema pero, al parecer, los encuestados coinciden en su pensamiento.

Llevando a cabo una interpretación de los resultados más profunda, podemos decir que más del 50% los encuestados optan por un término medio, es decir, consideran que una

sola sesión es insuficiente para poder conseguir superar sus limitaciones, y en cambio, la duración de 20 sesiones se considera excesiva y se podría incurrir en una pérdida de tiempo y desarrollo de un trabajo ineficiente en término de costes.

Sin embargo, desde un punto de vista crítico, nos gustaría resaltar que el *coaching* no debe ser visto como un proceso matemático en el que aplicando una serie de fórmulas nos permite conocer qué número de sesiones exacta deben aplicarse para poder resolver los conflictos del trabajador. Cada ser humano es diferente del resto, por ello, deben adaptarse las sesiones a cada caso siendo ésta la mejor manera de conseguir resolver las limitaciones de los empleados.

Una vez comentado el número de sesiones que los encuestados prefieren, estamos en aras de tratar los resultados obtenidos en cuanto al porcentaje de **empresas que llevan a cabo sesiones de *coaching*.**

Figura X. Empresas que utilizan procesos de *coaching*.



Fuente: elaboración propia.

Tal y como podemos apreciar en el gráfico, el proceso de *coaching* está implantado en un porcentaje más que considerable de las empresas a las que pertenecen los encuestados. Realizando una comparación con la teoría, debemos recordar que de

acuerdo con los teóricos el *coaching* en España se encontraba en el comienzo de su etapa de nacimiento. (Bacás y Salinas, 2010).

Como podemos observar en la Figura X, parece que las empresas españolas se van introduciendo en un ciclo de vida maduro en lo que respecta a la aplicación del *coaching* en sus trabajadores, es decir, parece que va desapareciendo poco a poco el miedo que existía en las empresas a la aplicación de las dinámicas de *coaching*.

Realizando una vista al futuro, podemos intuir que estos resultados que arroja nuestra encuesta serán superados en el largo plazo porque, con el paso del tiempo, tanto los miembros de la alta dirección como el resto de trabajadores de las compañías irán teniendo un conocimiento mayor de la razón de ser del *coaching* y de los beneficios que aporta.

Concluimos que, al parecer, la práctica del *coaching* se encuentra en una dinámica positiva producida por los buenos resultados que cosechó en su etapa de crecimiento en las empresas ya que, las compañías no van a mantener algo que no reporta beneficios o que induzca a pérdidas en su organización. Por ello, pensamos que el *coaching* ha comenzado a gozar de una aceptación consistente entre sus clientes.

Otro aspecto que considerábamos revelador en la encuesta que hemos realizado se resume en la siguiente pregunta: **¿cuántas personas habían participado en un procedimiento de coaching?**

Por ello, hemos decidido evaluar el porcentaje de personas que se habían sometido a este proceso, utilizando para ello una doble herramienta. Por un lado, una tabla que nos permita comprender quién ha participado en sesiones de *coaching* de acuerdo al nivel empresarial al que se dedique y, por otro lado, ver el porcentaje de participación a través de un gráfico de tarta (véase Anexo VIII).

En primer lugar, centrándonos en el número de personas que han participado en un proceso de *coaching*, sin tener en cuenta el nivel empresarial al que pertenecen, podemos ver un mayor porcentaje de los encuestados que no han participado en la encuesta. Los resultados que arroja el gráfico (véase Anexo VIII), muestran como un

57% de los encuestados no han participado en un proceso de *coaching* mientras que el 43% restante, por el contrario, sí que lo han experimentado.

Sin embargo, no parece lógico pensar que, como hemos visto anteriormente, las empresas van implantando con mayor frecuencia la herramienta del *coaching* en la resolución de conflictos y que, por el contrario, sus trabajadores no hayan participado en ellas. Esta circunstancia nos hace pensar en alguna característica dentro de los trabajadores que los haga más proclives a ser partícipes de un proceso de *coaching*.

Ante esta circunstancia, cobra más importancia la segunda parte a la que hacíamos referencia anteriormente, el nivel empresarial de los encuestados.

Figura XI. Encuestados partícipes de un proceso de *coaching*.

	Nivel operativo.	Mando intermedio.	Alta dirección.	Total
Sí ha participado	2	5	14	21
No ha participado.	2	13	13	28
Total.	4	18	27	49

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, podemos observar que el *coaching* es una herramienta de resolución de conflictos a nivel directivo ya que, aunque también es utilizada en el resto de niveles empresariales, parece gozar de mayor importancia, en términos de aplicación, en los miembros de la alta dirección.

En términos porcentuales, podemos ver que de las personas encuestadas que sí han participado en un proceso de *coaching*, el 67% de ellas pertenecía al nivel de la alta dirección, es decir, han participado más personas en un proceso de *coaching* de la alta dirección que el resto de personas pertenecientes a los otros niveles empresariales.

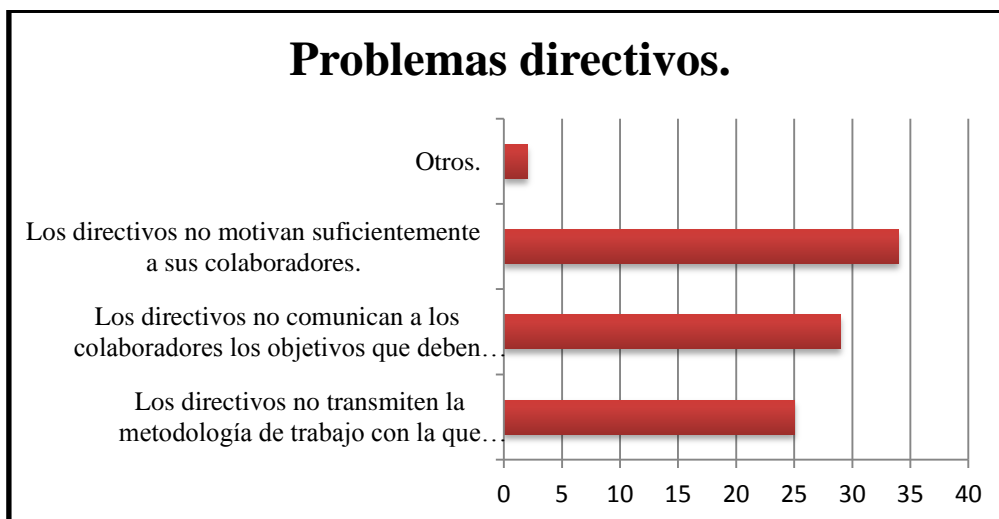
Por ello, podemos aventurarnos a decir que, el *coaching*, parece proporcionar más beneficios a los directivos que al resto de niveles empresariales. A partir de lo comentado, seríamos capaces de indicar que a la pregunta que pretendemos resolver en este trabajo, la respuesta sería sí, si bien es cierto, que deberíamos tener que enumerar aquellos beneficios, revisados con anterioridad, (véase apartado 3.4) que les proporcionaría a la alta dirección de las compañías.

Concluimos que para las empresas, el *coaching*, tal y como muestran nuestros datos, es una herramienta de ayuda y que proporciona mayores soluciones a los niveles de la alta dirección de las compañías que a los otros dos niveles empresariales (nivel operativo y mandos intermedios). Por ello, parece que los niveles inferiores de la empresa se encuentran lejos de prácticas frecuentes de *coaching*

El aspecto en el que nos centramos ahora pretende dar respuesta a la siguiente pregunta, **¿qué problemas padecen los directivos de las empresas?**

Antes de comenzar el análisis de los datos, debemos mencionar que hemos elegido representar los datos de los problemas en los directivos a través de un gráfico de barras con la intención de resaltar la frecuencia de las respuestas (Newbold et al, 2011).

Figura XII. Problemas comunes en los directivos (según encuestados).



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior, podemos observar los resultados recogidos en torno a la opinión que suscita en los encuestados la problemática común de los directivos.

En primer lugar debemos comentar qué resultados hemos obtenido. Tal y como podemos apreciar, de los tres conflictos que proponíamos existe una opinión repartida entre los tres aunque parece que los encuestados parecen decantarse por el conflicto de la no motivación de los directivos hacia sus colaboradores.

En torno al 38% de encuestados consideran que éste es el conflicto principal al que deben enfrentarse los directivos de las compañías mientras que el 33% y el 28% de los encuestados piensan que las principales limitaciones de los miembros de la alta dirección de una empresa son la falta de comunicación y la mala explicación de la metodología de trabajo respectivamente.

En términos estadísticos, al tratarse de una variable categórica (las respuestas vienen determinadas por categorías o grupos), debemos considerar el parámetro estadístico conocido como moda u observación que más veces se repite. En este caso, la moda sería “el directivo no motiva suficientemente a sus empleados” por ser aquella que tiene una mayor frecuencia (en este caso, se repite en 34 ocasiones).

Sin embargo, no debemos olvidar los dos encuestados que han considerado otro tipo de problemática a la propuesta en la encuesta. Al tratarse de dos opiniones podemos dejarlas reflejadas en los siguientes puntos:

- Falta de confianza en sus equipos de trabajo.
- Falta de participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones de los miembros de la alta dirección, es decir, crear decisiones de manera conjunta.

En segundo lugar, si realizásemos una contraposición entre la teoría analizada previamente (véase 3.1) y los resultados obtenidos podemos observar como los encuestados centran sus opiniones en dos de los problemas a los que Roldán (2013) hacía referencia en su teoría:

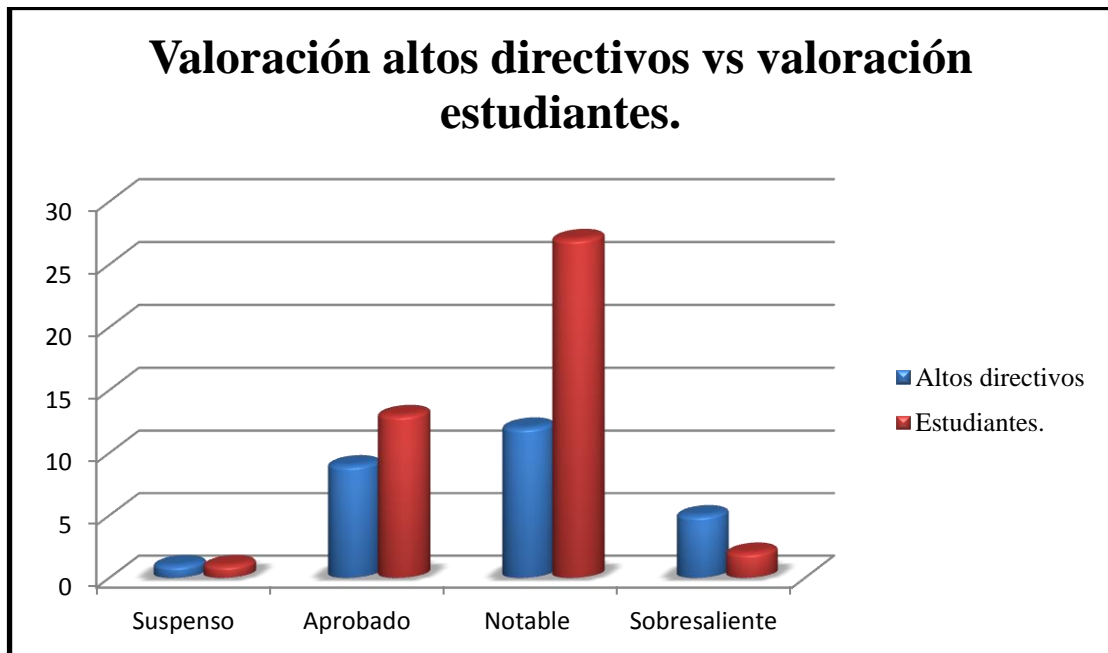
- Falta de motivación.
- Ausencia de comunicación.

Por lo tanto, a la vista de los resultados, los encuestados parecen confirmar y estar de acuerdo con la línea temática que trataba Roldán (2013) en su obra.

El siguiente aspecto que deseamos analizar a partir del estudio empírico realizado es la **valoración del coaching en los miembros de la alta dirección**. Para ello, hemos realizado un sesgo extrayendo a los altos directivos con sus correspondientes valoraciones recogidos en una tabla (véase Anexo XIII) así como también hemos realizado otro sesgo en el que incluye las valoraciones realizadas por los estudiantes en torno al concepto de *coaching* como herramienta de resolución de conflictos.

El objetivo de este análisis es el de poder conocer qué opinan los actuales directivos de las empresas. Para ello, utilizaremos un gráfico de barras que nos permitirá conocer en términos de frecuencias, el valor que le asignan al *coaching* como herramienta de resolución de conflictos (véase Anexo XII y Anexo XIII).

Figura XIII. Valoración del *coaching* en los ejecutivos y en los estudiantes encuestados.



Fuente: elaboración propia.

Tal y como podemos apreciar en este gráfico, las valoraciones que se realizan en torno al *coaching* son bastante positivas tanto en los directivos actuales como en los estudiantes (figura que pretendemos utilizar para representar a los directivos del mañana). Además, a partir de estas valoraciones también pretendemos reflejar cómo de beneficioso se puede considerar para los directivos tanto de hoy como del mañana.

Sin embargo, debemos realizar un análisis por separado de ambas valoraciones.

En primer lugar, los actuales directivos cuyas opiniones hemos podido recoger en la siguiente tabla. Antes de entrar en valoraciones es preciso aclarar que el suspenso comprende las valoraciones entre cero y cuatro, el aprobado entre cinco y seis, el notable recoge las valoraciones entre siete y ocho y, finalmente, el sobresaliente refleja las valoraciones entre nueve y diez.

Podemos observar como los actuales directivos consideran al *coaching* como una herramienta positiva para sus empresas y sus correspondientes altos niveles empresariales. En términos numéricos podríamos reflejar esta opinión a través de una simple media aritmética. En este caso, la opinión de los actuales altos ejecutivos de la compañía la sitúan con una valoración de 7,04, es decir, consideran el *coaching* como una solución notable a sus conflictos o limitaciones.

De acuerdo con estos números, debemos recordar que esta encuesta ha sido solo distribuida a nivel nacional, consideramos que se produce un cierto crecimiento en la confianza en esta disciplina. Si echásemos la vista atrás (véase apartado 3.1.5), el *coaching* en España tuvo unos duros inicios provocados, fundamentalmente, por la incertidumbre que generaba la aplicación de técnicas psicológicas en el ámbito empresarial. Sin embargo, parece que a partir de un mejor conocimiento de esta técnica, se ha producido un lavado de imagen en torno al concepto de *coaching* en los actuales directivos.

Desde el otro punto de vista, es decir, entrando a analizar las valoraciones que tienen los futuros ejecutivos de las compañías del mañana, encarnados en la figura de los estudiantes, debemos valorar el siguiente cuadro que recoge sus valoraciones. En cuanto a la puntuación, sigue la misma metodología que en el caso de los directivos.

Podemos ver cómo las opiniones en torno al *coaching* que se dan en los actuales directivos, se confirman con los futuros miembros de la alta dirección de las compañías del mañana.

Por ello, también podemos afirmar que los estudiantes consideran como una herramienta ventajosa la aplicación de *coaching* en los niveles ejecutivos de la empresa, lo que nos hace pensar que los encuestados consideran que aportan más beneficios que costes a la empresa, lo cual es muy a tener en cuenta.

En términos numéricos, que nos permitan situar la opinión del *coaching* en los estudiantes, debemos resaltar un parámetro estadístico que nos permita analizar dichos datos. Para ello, consideramos que el parámetro estadístico más ilustrativo de todos es la media aritmética. La media aritmética que resulta tras los cálculos es de 6,86, es decir, una valoración muy cercana al notable.

Llevando a cabo una comparación de ambos parámetros estadísticos (en directivos y en estudiantes) podemos observar como la valoración es ligeramente superior en los miembros de la alta dirección que en los estudiantes. Consideramos que esta pequeña superioridad se debe, fundamentalmente, a que los directivos sí han tenido la posibilidad de participar en un proceso de *coaching*, mientras que los estudiantes tienen un conocimiento más teórico que carece de una mayor aproximación al punto de vista práctico. Por ello, relacionamos esta menor valoración a una nula participación en proceso de *coaching* que les permitan conocer mejor dicha dinámica.

Se puede concluir que, en un futuro más o menos próximo, el *coaching* comenzará a jugar un papel muy importante dentro de las empresas para contribuir a resolver los conflictos que puedan perseguir a los ejecutivos de las empresas.

5. CONCLUSIONES

Para poder señalar las conclusiones a las que hemos llegado a través de este trabajo, es necesario tener muy presente la pregunta a la que pretendemos dar respuesta, es decir, *coaching*, ¿qué soluciones plantea para la gestión de conflictos en los ejecutivos?

En primer lugar, debemos llevar a cabo una valoración personal sobre el grado de éxito o cumplimiento de nuestros objetivos que hemos ido persiguiendo en este trabajo.

La valoración que hemos realizado es muy positiva puesto que, consideramos que nuestras metas han sido alcanzadas. Los objetivos que sugeríamos en la introducción del trabajo relacionado con una profundización del *coaching* como herramienta en la resolución de conflictos de los altos niveles de la compañía han sido completados.

Por ejemplo, hemos logrado aportar un mayor conocimiento sobre los *coach* que dirigen esta importante herramienta dentro de una empresa porque, si tuviésemos que preparar a los *coach* del mañana, de acuerdo con los resultados, incidiríamos especialmente en su capacidad comunicativa y su capacidad para ponerse en el lugar de otro. Además, intentaríamos en la medida de lo posible preparar a los futuros *coach* a través de prácticas que permitan garantizar su experiencia, cumpliendo así una de las cualidades vitales que debe tener un buen *coach*.

Por ello, pensamos que nuestro artículo supone una contribución para futuras investigaciones académicas y científicas que pretendan dar respuesta a cuestiones que relacionen al *coaching* con la vida laboral de las personas y a su correspondiente superación de los limitaciones.

A su vez, también hemos logrado una aproximación más cercana en lo referente a la problemática de los directivos que puede ayudar a corregir malos hábitos laborales dentro de las empresas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los encuestados muestran una mayor preocupación por la falta de motivación por parte de los directivos hacia sus colaboradores, lo que nos hace pensar en la necesidad de aplicar una serie de medidas

de control que permita vigilar la manera en que los directivos tratan a sus colaboradores, es decir, si les incentivan suficientemente para llevar a cabo sus objetivos.

Sin embargo, no debemos descuidar los otros dos conflictos que están reflejados por la encuesta ya que tienen un peso relevante en los resultados. Ante la problemática de falta de comunicación y mala transmisión de la metodología, al estar ambas muy relacionadas con el proceso de la comunicación, proponemos que deberían fijarse una serie de reuniones cada un cierto período de tiempo que permita revisar los objetivos así como el trabajo que ya ha sido realizado. De esta manera, conseguiremos reducir tiempos muertos o retrasos en el trabajo.

En referencia a la utilidad de los hallazgos, gracias a una considerable participación en las encuestas, hemos podido tener una aproximación al pensamiento que tienen trabajadores en empresas residentes en España, presentes y futuros, en torno al concepto de *coaching*. Si bien es cierto que nuestra muestra carece de un número suficiente de personas para poder extrapolar su pensamiento a la población (recordemos que hemos utilizado una encuesta de conveniencia). Sin embargo, puede utilizarse como un inicio o un punto de partida que permita a futuros investigadores obtener resultados más completos.

El *coaching* en España, como hemos visto a lo largo del trabajo, no está implantado totalmente en las empresas, por ello, consideramos que nuestro trabajo puede servir de base para poder reclamar mayor importancia a una herramienta que puede jugar un papel fundamental en las empresas.

El balance que realizamos es el siguiente: podemos considerar que nuestro trabajo justifica el uso del *coaching* en los ejecutivos o miembros de la alta dirección de las empresas porque aporta una gran cantidad de beneficios a un factor que puede que se esté descuidando últimamente en las empresas: el capital humano. Esta justificación se fundamenta en la correcta gestión de los conflictos de los directivos (hipótesis que nos planteábamos) basada en los numerosos y variados beneficios que le reporta tanto al ejecutivo como a la propia empresa.

A la vista de los resultados referentes a la valoración del *coaching*, no hace sino confirmar, nuestras sospechas de que el *coaching* en nivel ejecutivo es bien valorado por los directivos actuales y futuros. Ante esta reflexión, podemos aventurar que la práctica del *coaching* en los directivos se irá extendiendo con el paso de los años tal y como reflejan nuestros resultados obtenidos.

También pensamos que las compañías deben dar un voto de confianza a esta herramienta tan importante para el tratamiento de los conflictos laborales, es cierto que lo nuevo en una empresa causa cierto temor a ser implantado, pero a través de este estudio, consideramos que ha demostrado que aporta más ventajas que inconvenientes a las compañías. El *coaching* generará beneficios más que considerables tanto para la persona como para la empresa correspondiente.

Con todo ello, podemos confirmar que sí se cumple la hipótesis planteada en el inicio del trabajo tanto desde el punto de vista teórico (muchos de los autores revisados son partícipes de su práctica en las empresas por la manera correcta de gestionar los conflictos en el alto mando empresarial) y desde el punto de vista práctico porque gran parte de los encuestados mostraban un apoyo más que considerable a la práctica del *coaching* para la resolución de conflicto en los ejecutivos.

Por lo tanto, recomendamos a las empresas que, en la medida de lo posible, se nutran de esta importante herramienta de resolver conflictos dentro de la compañía propios de la alta dirección ya que debemos cuidar al máximo el principal motor que hace a la empresa funcionar a la perfección: el ser humano.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ángel, Alfredo C. “Debates IESA”. EBSCO HOST Paper Vol.13 Issue 4, p.12-13, 2008.

Arroyo Pómeda, J., Maceiras Fafián, M. y Mandado Gutiérrez, R.E. *Historia de la Filosofía*. España: Ediciones SM, 2009.

Bacás, J. y Salinas, J. “Encuesta de mercado de *coaching* ejecutivo en España” citado por Fabiana Culshaw en *Debates IESA*. EBSCO HOST Paper Vol. 15 Issue 4, p.72-77, 2010.

Bateman, T.S. y Snell, S.A., *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México D.F: McGraw-Hill/ Interamericana Editorres, 2005.

Bryman, A. y Bell, E. *Business Research Methods*. Nueva York: Oxford University Press, 2007.

Cordón-Pozo, E., Ferrón-Vílchez, V. y Vidal-Salazar, M.D. “Universia Business Review”. EBSCO HOST Paper Issue 31, p.81-102, 2011.

Culshaw, F. “Debates IESA”. EBSCO HOST Paper Vol. 15 Issue 4, p.72-77, 2010.

Davis, K. y Newstrom, J.W., *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill, 1999.

Echeverría, R. y Olalla, J. “HR Focus”. EBSCO HOST Paper Vol. 73 Issue 1, p.16, 1996.

Flórez Mazzini, V. “Leadership: Magazine for Managers”. EBSCOHOST Vol.4 Issue 10, p.20-21, 2007.

Grant, A.M. “An integrated model of goal-focused *coaching*: An evidence-based framework for teaching and practice” EBSCOHOST Paper Vol. 7, p.146-165, 2012.

Greenberg, J. y Baron, R.A. *Behavior for Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2008.

Jiménez Moreno, R. “Pare de sufrir: *coaching* para todos” EBSCOHOST Vol.11 Issue 3, p.98, 2006.

Luthans, F. y Peterson, S.J. “360-degree *feedback* with systematic *coaching*: Empirical analysis suggests a winning combination” (2003) 243, citado por Louis Baron y Lucie Morin en *The coach-coachee relationship: a field study* (Wiley Interscience, 2009), p.88.

Maestres, R. “Debates IESA”. EBSCOHOST Paper Vol. 11 Issue 1, p. 9-11, 2006.

Martínez, N. “Debates IESA”. EBSCOHOST Paper Vol. 17 Issue 4, p. 11-12, 2012.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Baker, L. y Warrenfeltz, R. “Maximizing the impact of executive *coaching*: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment” (2001): 1-9 citado por Louis Baron y Lucie Morin en *The coach-coachee relationship: a field study* (Wiley Interscience, 2009) p. 88.

Newbold, P., Carlson, W. L., Y Thorne, B.M. *Estadística para Administración y Economía*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2011.

Núñez González, J. M. y Barrantes, C. “Global Conference on Business and Finance Proceedings”. EBSCOHOST Paper Vol. 8 Issue 2 p. 1148-1158, 2013.

Robbins, S. P. y Coulter, M., *Administración*. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de México, 2010.

Roldán, M. J. *Éxito coach: Guía definitiva de liderazgo, innovación y triunfo*. Barcelona: Zenith, 2013.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., y Kucine, I. “Can working with an executive *coach* improve multisource *feedback* ratings over time? A quasi-experimental field study” (2003): 23-44, citado por Louis Baron y Lucie Morin, *The coach-coachee relationship: a field study* (Wiley Interscience, 2009), p.87.

Whitmore, J. “*Coaching for performance*” (1993), citado por Eulogio Cordón-Pozo , Vera Ferrón Vílchez y María Dolores Vidal Salazar, *Universia Business Review* (2011), p. 85.

Zeus Perry y Suzanne Skiffingston “Guía complete de *coaching* en el trabajo” (2004), citado por Eulogio Cordón-Pozo, Vera Ferrón Vílchez y María Dolores Vidal Salazar, *Universia Business Review* (2011), p. 84-85.

ANEXO

Anexo I. Cuestionario.

A través de este cuestionario se pretende analizar la importancia que la muestra (profesionales y estudiantes) cree que tiene el *coaching* en la resolución de conflictos a nivel ejecutivo en una empresa definiendo el *coaching* como “el proceso de aprendizaje que conduce a cambios conductuales en el ejecutivo, quien deberá desaprender formas menos productivas de conducirse y reemplazarlas por conductas más efectivas con el objetivo de alcanzar sus metas profesionales”.

Tiempo: 10 minutos.

Agradecemos por anticipado su colaboración en nuestro cuestionario.

Pregunta 1. Sexo

- a. Hombre.
- b. Mujer.

Pregunta 2. Ocupación.

- a. Estudiante.
- b. Trabajador.

(Si su respuesta es estudiante, pase a la pregunta número 5)

Pregunta 3. Edad.

- a. 20-39
- b. 30-49
- c. 40-59
- d. Más de 50.

Pregunta 4. Sector económico en que trabaja.

- a. Sector primario.
- b. Sector secundario
- c. Sector terciario.
- d. Sector cuaternario.

Pregunta 5. Puesto que ocupar actualmente en su empresa.

- a. Nivel operativo.
- b. Mando intermedio.
- c. Alta dirección.

Pregunta 6. En su actual empresa, ¿se llevan a cabo procesos de *coaching* a nivel ejecutivo?

- a. Sí.
- b. No.

Pregunta 7. ¿Ha participado usted en un proceso de *coaching*?

- a. Sí.
- b. No.

Pregunta 8. El proceso de *Coaching* Ejecutivo se caracteriza por conseguir sus objetivos a lo largo de una serie de sesiones, ¿qué número de sesiones consideraría usted necesario en caso de que necesitase este proceso?

- a. 1 sesión.
- b. 5 sesiones.
- c. 10 sesiones
- d. 15 sesiones.
- e. Más de 20 sesiones.

Pregunta 9. En caso de necesitar un proceso de *coaching*, ¿qué características valoraría usted más en el *coach* (persona que dirige el proceso de *coaching*? (Seleccione como máximo 3 características).

- a. Autoridad.
- b. Saber escuchar.
- c. Experiencia.
- d. Capacidad de comunicación.
- e. Experiencia del sector.
- f. Formación previa del *coach*.

Pregunta 10. ¿Cuáles son los problemas que usted considera frecuentes en la relación entre los niveles ejecutivos y los mandos intermedios?

- a. Los directivos no transmiten la metodología de trabajo con la que elaboran las tareas.
- b. Los directivos no comunican a los colaboradores los objetivos que deben alcanzar.
- c. Los directivos no motivan suficientemente a sus colaboradores.
- d. Otros (especificar).

.....

.....

Pregunta 11. Si tuviese que valorar con una nota numérica el proceso de *Coaching*, ¿cuál sería su puntuación? (Siendo 0 lo más bajo y 10 lo más alto)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anexo II. Análisis de la muestra en función del sexo

	Frecuencia
Hombres	47
Mujeres	43
Total	90

Fuente: elaboración propia.

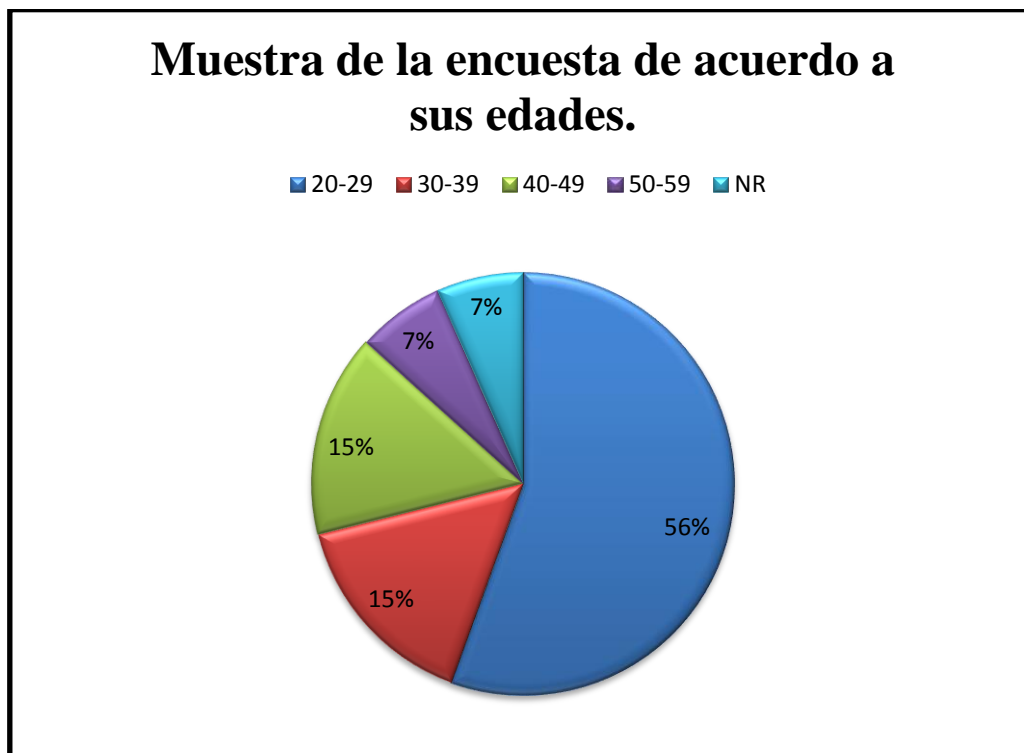


Fuente: elaboración propia.

Anexo III. Análisis de la muestra de acuerdo a la edad

Edad	Frecuencia
20-29	50
30-39	14
40-49	14
50-59	6
No respondieron (NR)	6
Total	90

Fuente: elaboración propia.

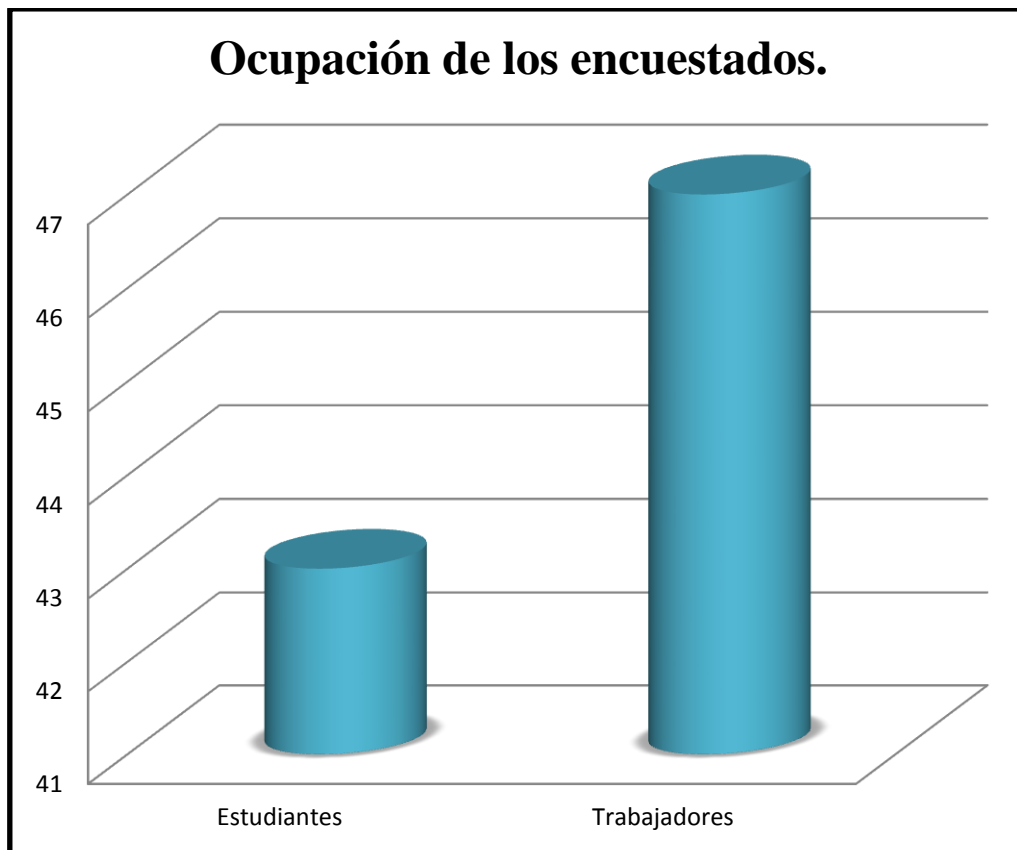


Fuente: elaboración propia.

Anexo IV. Ocupación de las personas encuestadas

Ocupación.	Frecuencia
Estudiantes.	43
Trabajadores.	47
Total.	90

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Anexo V. Sectores empresariales de dedicación de los encuestados

Sector empresarial	Frecuencia
Sector primario	2
Sector secundario	1
Sector terciario	42
Sector cuaternario	4
Total	49

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

(*) La razón por la que el número de encuestados con perfil de trabajador y el total de personas dedicada a cada sector empresarial difiere en dos personas es la siguiente: existen alumnos encuestados que actualmente están cursando prácticas empresariales.

Anexo VI. Puesto que ocupan los encuestados en su empresa actualmente

Puesto	Frecuencia
Nivel operativo.	4
Mando intermedio.	18
Alta dirección.	27
Total.	49

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Anexo VII. Uso del proceso de *coaching* en las empresas.

Práctica del <i>coaching</i>	Frecuencia
Sí.	30
No.	19
Total.	49

Fuente: elaboración propia.

(*) El total de los encuestados en este anexo hace referencia tanto a los trabajadores que han rellenado la encuesta como a los dos estudiantes que se encuentran de prácticas empresariales.

Anexo VIII. Número de encuestados que han participado en un proceso de *coaching*.

Partícipes en un proceso de <i>coaching</i>	Frecuencia.
Sí.	21
No.	28
Total.	49.

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Anexo IX. Número de sesiones que los encuestados consideran necesarias para el correcto desempeño del *coaching*

Número de sesiones	Frecuencia
1 sesión.	6
5 sesiones.	24
10 sesiones.	46
15 sesiones.	4
20 sesiones.	10
Total.	90

Fuente: elaboración propia.

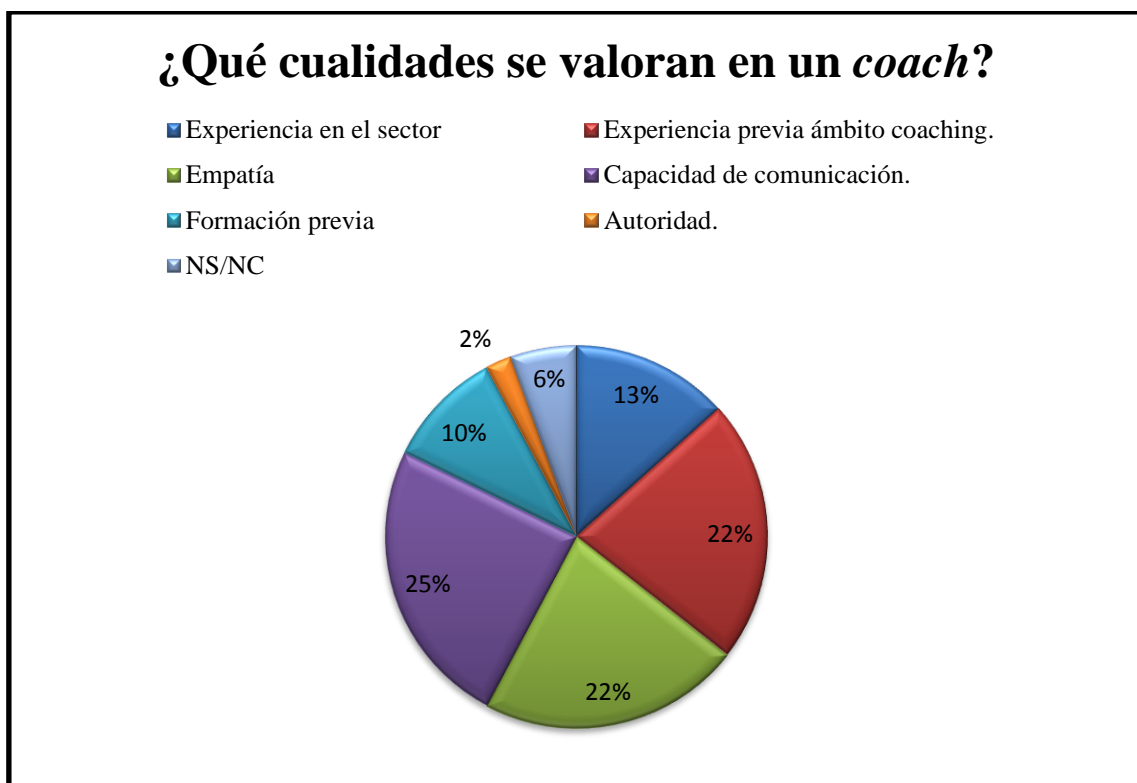


Fuente: elaboración propia.

Anexo X. Cualidades que valoran los encuestados en un coach

Cualidades	Frecuencia
Experiencia en el sector empresarial.	12
Experiencia previa como <i>coach</i> .	20
Empatía.	20
Capacidad de comunicación.	22
Formación previa.	9
Autoridad.	2
Ns/Nc.	5
Total.	90

Fuente: elaboración propia.

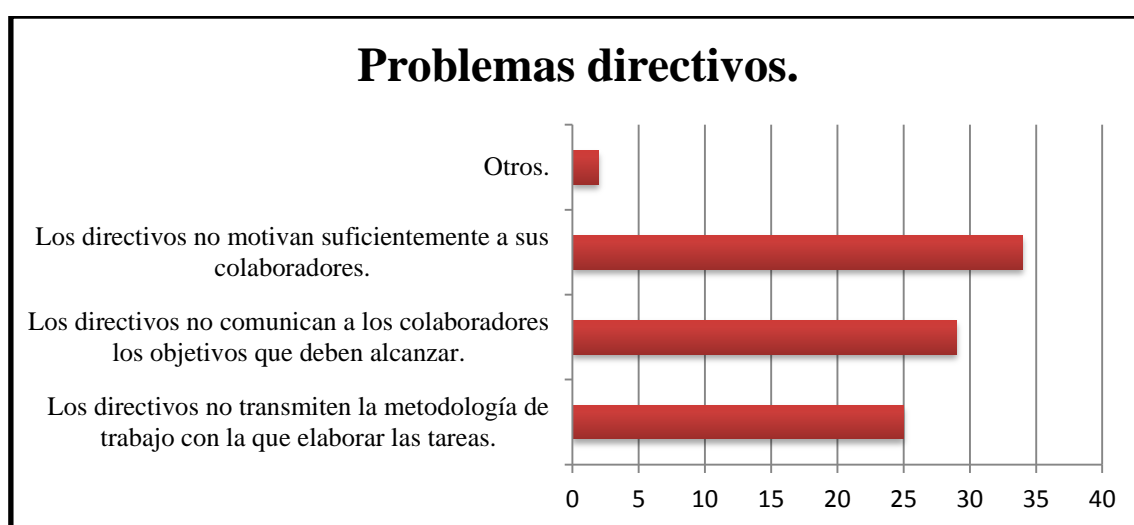


Fuente: elaboración propia.

Anexo XI. Problemas que los encuestados consideran comunes en los directivos de las empresas

Problemas	Frecuencia
No transmiten la metodología de trabajo.	25
No comunican los objetivos a alcanzar.	29
No motivan lo suficiente a los trabajadores.	34
Otros.	2
Total.	90

Fuente: elaboración propia.

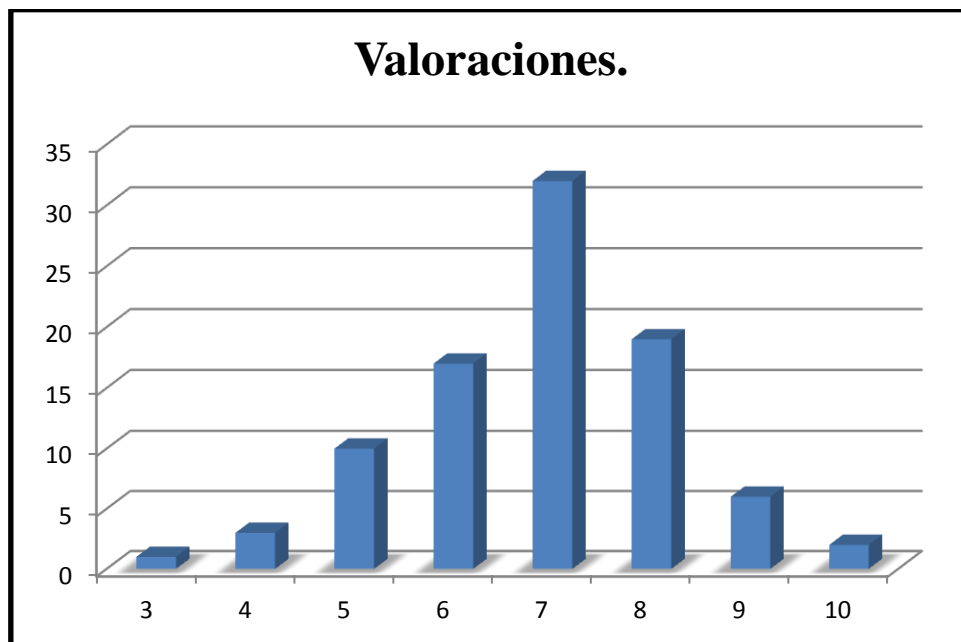


Fuente: elaboración propia.

Anexo XII. Valoración de los encuestados sobre el *coaching*

Valoración	Frecuencia
3	1
4	3
5	10
6	17
7	32
8	19
9	6
10	2
Total.	90

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Anexo XIII. Valoración del *coaching* en los altos directivos

Miembro de alta dirección	Valoración	Miembro de alta dirección	Valoración
Alta dirección 1	7	Alta dirección 15	8
Alta dirección 2	9	Alta dirección 16	9
Alta dirección 3	6	Alta dirección 17	7
Alta dirección 4	9	Alta dirección 18	5
Alta dirección 5	6	Alta dirección 19	6
Alta dirección 6	7	Alta dirección 20	10
Alta dirección 7	7	Alta dirección 21	6
Alta dirección 8	6	Alta dirección 22	8
Alta dirección 9	9	Alta dirección 23	8
Alta dirección 10	7	Alta dirección 24	5
Alta dirección 11	7	Alta dirección 25	8
Alta dirección 12	4	Alta dirección 26	6
Alta dirección 13	8	Alta dirección 27	5
Alta dirección 14	7		

Fuente: elaboración propia.