



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**LA APLICACIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO
EMPRESARIAL Y EL SECTOR FINANCIERO**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Dolores Fernández Moreno, siendo la tutora del mismo la profesora Dña. Isabel María Rosa Díaz.

Vº. Bº. De la Tutora:

Alumna:

Dña. Isabel María Rosa Díaz

Dña. Mª Dolores Fdez. Moreno

Sevilla. Mayo de 2017

“No duermas para descansar, duerme para soñar,
porque los sueños están para cumplirse”
- Walt Disney -



GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2016-2017]

TÍTULO:

LA APLICACIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y EL SECTOR FINANCIERO

AUTOR:

MARÍA DOLORES FERNÁNDEZ MORENO

TUTOR:

DR. DÑA. ISABEL MARÍA ROSA DÍAZ

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN EMPRESAS Y C.I.M. (MARK.)

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

RESUMEN:

El constante cambio del entorno empresarial al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, hace necesario que estas sean capaces de actuar y tomar sus decisiones de la forma más eficiente. Son muchos los estudios de Neuromarketing que han demostrado que gran parte de las decisiones son tomadas de forma irracional, sin ser conscientes plenamente, lo que ha dado lugar a que cada vez sea más común que las empresas cuenten con herramientas y profesionales que le faciliten y le asesoren en la toma de decisiones.

Una de las herramientas que más se ha consolidado en este sentido en los últimos años es el Coaching, que será el principal objeto de estudio de este proyecto, en el que estudiaremos tanto el concepto, pasando por sus orígenes, componentes, metodología y modalidades, como su aplicación a la empresa y en especial al sector financiero, a través del análisis de una serie de casos que nos permitirán ver la efectividad de esta herramienta “capaz de sacar todo lo que llevas dentro”

PALABRAS CLAVE:

Neuromarketing; Neurofinanzas; Coaching; Empresa

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.3. METODOLOGÍA	6
 CAPÍTULO 2: EL NEUROMARKETING: EL MARKETING DE LAS EMOCIONES	 7
2.1. ORIGEN: ¿QUÉ ES EL NEUROMARKETING?	7
2.1.1. El neuromarketing como concepto.....	8
2.1.2. Metodología del neuromarketing.....	9
2.2. LA APLICACIÓN DEL NEUROMARKETING A LA ECONOMÍA Y AL MUNDO DE LAS FINANZAS: LAS NEUROFINANZAS	11
2.2.1. El neuromarketing aplicado a la economía y a la empresa.....	11
2.2.2. El neuromarketing en el mundo de las finanzas: Las neurofinanzas.....	13
 CAPÍTULO 3: EL COACHING: CÓMO APRENDER A DAR LO MEJOR DE NOSOTROS	 15
3.1. ORÍGENES DEL COACHING	15
3.1.1. Evolución del Coaching.....	15
3.1.2. Fuentes del Coaching.....	17
3.2. EL CONCEPTO DE COACHING	18
3.2.1. Buscando una definición.....	18
3.2.2. El Coaching frente a otros métodos de desarrollo.....	20
3.3. EL PROCESO DE COACHING	22
3.3.1. Las partes de la relación de Coaching.....	22
3.3.1.1. El perfil del Coach.....	22
3.3.1.2. Coachee.....	24
3.3.2. Metodología del Coaching.....	25
3.3.2.1. El método GROW.....	26
3.4. LAS DISTINTAS MODALIDADES DEL COACHING	29
3.4.1. Ámbito psicológico.....	29
3.4.2. Ámbito formativo.....	31
3.4.3. Ámbito empresarial.....	32
 CAPÍTULO 4: LA APLICACIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y EL SECTOR FINANCIERO	 37
4.1. LA APLICACIÓN DEL COACHING A LA EMPRESA	37
4.1.1. El Coaching en las PYMES.....	38
4.1.2. El Coaching aplicado al área contable de la empresa.....	40
4.2. LA EFECTIVIDAD DEL COACHING EN EL SECTOR FINANCIERO	43

3.2.1. El Coaching en las entidades bancarias.....	44
3.2.2. El Coaching en las empresas aseguradoras.....	46
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	57

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, son muchos los estudios que han demostrado que un gran número de las decisiones que tomamos continuamente se realizan de forma poco planificada o reflexionada, influidos por el entorno o por nuestras emociones y sentimientos, lo que ha llevado a muchas empresas a investigar sobre cómo sus clientes, tanto internos como externos, toman sus decisiones con el objetivo de diseñar estrategias que les lleve a la máxima eficiencia.

Esta aplicación de la neurociencia a la toma de decisiones, es la que se ha denominado como Neuromarketing, concepto que será estudiado en el siguiente capítulo, donde se verá tanto la metodología que utiliza, como su uso en la empresa y en las finanzas.

Además de esto, a partir de esta aplicación de la neurociencia surge una novedosa práctica para el desarrollo personal denominada "Coaching", la cual será analizada a lo largo del presente proyecto en profundidad, estudiando en qué consiste, cómo se utiliza y las diversas modalidades que han ido surgiendo desde su creación en el mundo del deporte hace ya varias décadas.

Dentro de la empresa, el acierto en la toma de decisiones ha dado lugar a que sea necesario el uso de métodos de gestión o profesionales que faciliten a las organizaciones el camino hacia sus objetivos, en un entorno donde cada vez son más frecuentes los cambios debido a las nuevas tecnologías o a la introducción de nuevos competidores.

Surge así el Coaching empresarial como una herramienta de recursos humanos que mezcla conceptos de la psicología, la filosofía y la ciencia con la finalidad de aumentar el potencial de las personas de la organización, desarrollando sus habilidades y motivándolas para que sean felices.

Los efectos de esta adaptación del Coaching a la empresa, se analizarán en el capítulo empírico del proyecto, a partir de una comparación de distintos casos prácticos que se han ido realizando en distintos tipos de organizaciones del ámbito financiero, con el objetivo de aportar a una investigación incipiente acerca de esta temática, que ha empezado a desarrollarse en los últimos años.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La elección de este tema se ha debido principalmente al hecho de que cada vez es más común escuchar y leer noticias acerca de técnicas para el desarrollo de las personas y en ocasiones no entendemos muy bien cómo funcionan.

El Coaching es una de las más importantes que han surgido en los últimos años y su aplicación en el mundo de la empresa me parece muy interesante, ya que considero que para cualquier organización, una de las piezas más importantes son sus trabajadores. Sin embargo, en muchas ocasiones esto no es así y las empresas solo se preocupan de sus resultados sin ser conscientes de que para llegar al éxito es necesario contar con personas motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización.

Debido a todo esto, personalmente creo que el Coaching es una herramienta que puede suponer una gran oportunidad para las empresas, ya que a través de su implantación es posible establecer un ambiente laboral agradable y construir grupos de trabajo muy eficientes, dando lugar a la unión de la organización y llevándola a alcanzar sus metas.

Finalmente, debido a que se trata de una temática muy novedosa no existen muchos estudios o es difícil acceder a ellos, sobretodo para la realización de la parte empírica, por lo que me ha parecido bastante interesante colaborar con esta investigación haciendo una comparación de los distintos usos del Coaching dentro de la empresa, centrándome en ámbito financiero.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos principales de este proyecto son:

- Comprender cómo y por qué las emociones y los sentimientos pueden influir en la toma de decisiones a través del concepto del Neuromarketing, así como investigar qué efecto tiene este hecho para las empresas y en el mundo financiero.
- Analizar cómo funciona el Coaching, y que ventajas puede tener su implantación tanto a nivel personal como profesional.
- Investigar cómo se llevan a cabo los métodos de Coaching dentro de la empresa y cuáles son sus efectos dependiendo del tamaño o del sector al que pertenezca la organización.

1.3. METODOLOGÍA

Para desarrollar el proyecto, se ha acudido a distintas bases de datos, donde se ha recopilado información a través de artículos de revistas de investigación, documentos u otros estudios relacionados con los temas a desarrollar.

Además, se han consultado algunos manuales sobre el Coaching para la parte teórica del trabajo y para la parte empírica, se ha llevado a cabo una recopilación de varios casos prácticos sobre la implantación del Coaching en distintas organizaciones.

CAPÍTULO 2

EL NEUROMARKETING: EL MARKETING DE LAS EMOCIONES

2.1. ORIGEN, ¿QUÉ ES EL NEUROMARKETING?

No hay duda de que para cualquier organización, ya sea de productos o servicios, no existe mayor reto que el de posicionarse en el mercado en el que trabaja captando y atrayendo a los distintos consumidores. Para que esto sea posible no solo es necesario conocer cuáles son las necesidades de sus posibles clientes, sino también cómo estos están dispuestos a satisfacerlas. Es aquí donde surge el concepto de neuromarketing, como una nueva herramienta capaz de descubrir la forma en la que el consumidor desea satisfacer sus necesidades (Naranjo, 2015).

Si nos remontamos unos años atrás, siempre había existido la teoría, basándose en la famosa pirámide de Maslow (1943), de que conociendo las necesidades de los consumidores el marketing era capaz de hacerse cargo y conseguir satisfacerlas, pero no se tenía en cuenta el hecho de que cuando surge una necesidad el consumidor puede satisfacerla de muchas formas distintas y que este siempre buscará la mejor forma (Camacho, 2016)



Figura 2.1. Pirámide de Maslow

Fuente: Tejo (2016)

Cuando el consumidor inicia el camino que le lleva a satisfacer su necesidad se enfrenta a un gran número de posibilidades, por ello debe llevar a cabo la tarea de revisar cada opción tomando la información que le sea necesaria para desarrollar su decisión. Según Naranjo (2015), en todo este proceso se podría decir que el cerebro actúa como un ordenador que analiza cada detalle y ordena la información de la que el individuo dispone, reaccionando de manera más o menos positiva a los estímulos que percibe.

Son muchos los estudios que se han publicado acerca de cómo el cerebro interviene en la toma de decisiones y que han permitido identificar qué siente, quiere o piensa el consumidor desde sus orígenes (Koc y Boz, 2014). A través de estos estudios se ha podido comprobar cómo el ser humano no siempre actúa de forma racional, y cómo sus decisiones se ven influidas por su subconsciente mediante por ejemplo, experiencias anteriores o emociones (Hernández, 2010).

A partir de estos estudios propios de la neurociencia, surge la necesidad de comprender cómo funciona el cerebro del consumidor, lo que da lugar al concepto del neuromarketing, que ha conseguido ir ganando mayor peso a lo largo de las últimas décadas.

Según Brusattin (2015), en un artículo para la revista Investigación y marketing, hay fuentes que sugieren al profesor Ale Smidts de la Rotterdam School of Management como creador del término en el año 2002, otras aseguran que la primera empresa en llevar a cabo métodos de neuromarketing fue una agencia de publicidad de Atlanta llamada “BrighHouse” (Fisher, Chin y Klitzman, 2010), mientras que existen fuentes que afirman que todo se debe a una idea de Jerry Zaltman, gran investigador de mercados que quiso unir en los 90 el marketing con la tecnología de la imagen cerebral (Ronda, 2013).

En el siguiente apartado, se podrán ver las distintas definiciones que se han dado para el concepto a lo largo de los años, así como cuáles son los objetivos que persigue.

2.1.1. El Neuromarketing como concepto.

El neuromarketing al reunir conocimientos de muchas materias distintas, podría situarse como una disciplina intermedia entre las neurociencias y la neuroeconomía (Brusattin, 2015), entendiéndose por neurociencias el “estudio del sistema nervioso que busca entender las bases biológicas del comportamiento humano” (Plassmann et al. 2012) y a la neuroeconomía como la “disciplina que hace uso de las técnicas obtenidas por el campo de las neurociencias y explora los procesos cerebrales, intentando comprender todos los procesos en curso y económicos en el cerebro” (Braidot, 2005).

Al tratarse de un término relativamente nuevo y del que cada día se conocen más datos, es difícil dar una única definición para el neuromarketing. Por ello, en la siguiente tabla se han recogido algunas de las definiciones más relevantes que se han dado para el concepto:

Braidot (2005)	“Disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional”
Hubert y Kenning (2008)	“Implementación práctica del conocimiento traído desde la neurociencia del consumidor con propósitos gerenciales”
Randall (2009)	“Práctica de usar la tecnología para medir la actividad cerebral en los consumidores, para utilizar esa información en el desarrollo de productos y comunicaciones”
Brusattin (2015)	“Disciplina que estudia la respuesta del cerebro humano a estímulos externos con el propósito de incrementar los beneficios de una actividad comercial, explotando preferencias y percepciones que operan a nivel subconsciente y cuyo efecto es observable empíricamente”

Naranjo (2015)	“Aplicación de la neurociencia al marketing, utilizando entre otros, imágenes directas de la actividad cerebral, escáner cerebrales, y otros elementos de tecnología médica que permiten medir actividad cerebral, ante estímulos producidos por productos, packaging, anuncios o algún otro efecto fisiológico generado por algún elemento del marketing”
-----------------------	--

Tabla 2.1. Definiciones para el neuromarketing*Fuente: Elaboración propia*

Aunque cada una de las definiciones sea distinta, todas tienen en común que el neuromarketing, mediante la investigación de la respuesta cerebral ante estímulos externos, tiene el propósito de explicar la conducta del consumidor, para poder así entender cómo este toma sus decisiones y utilizar esta información para generar rentabilidad.

A partir de esto, pueden establecerse cuáles son los objetivos que persigue el neuromarketing y que según el escritor Olamendi (2009) serían entre otros:

- Conocer como el sistema nervioso traduce los estímulos al lenguaje del cerebro.
- Predecir la conducta del consumidor para desarrollar un sistema de comunicaciones adecuado.
- Desarrollar todos los aspectos del marketing (producto, precio, publicidad, comunicaciones, etc.) con los mensajes que más impacto generen en el consumidor.
- Comprender y satisfacer cada vez mejor las necesidades y expectativas del consumidor.

Otro aspecto en el que todas las definiciones coinciden es que el neuromarketing toma prestadas de las neurociencias una serie de métodos y técnicas para poder medir la actividad cerebral de los consumidores. Estas técnicas, junto a algunas de las herramientas utilizadas, serán estudiadas con más profundidad en el siguiente apartado.

2.1.2. Metodología del neuromarketing.

A través de las definiciones del apartado anterior, se ha podido ver como el neuromarketing es capaz de implementar los conocimientos traídos desde la neurociencia a la práctica (Hubert y Kenning, 2008), observando cómo actúa el cerebro del consumidor ante estímulos externos mediante la utilización de diversas técnicas, tecnologías o métodos científicos.

Antes de profundizar en las técnicas utilizadas por el neuromarketing, es necesario conocer brevemente cómo funciona el cerebro del ser humano, para poder así comprender mejor en que se basa cada una de ellas a la hora de determinar la reacción del consumidor.

El autor Naranjo (2015), establece que nuestro cerebro está dividido en dos hemisferios, divididos a su vez en cuatro lóbulos, los cuales son responsables de procesar los estímulos captados del exterior y desarrollar el pensamiento.

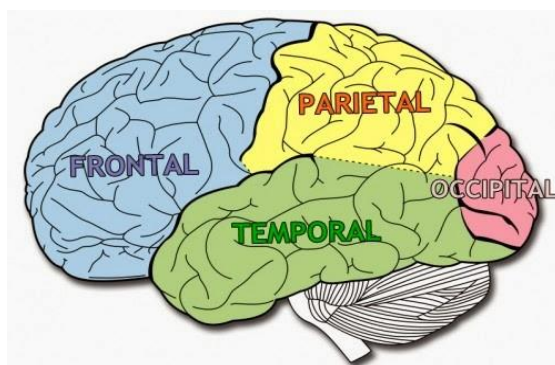


Figura 2.2. Lóbulos del cerebro

Fuente: Salud y psicología

Dentro del cerebro también se encuentran un conjunto de estructuras cerebrales causantes de las emociones, estas se localizan en el lóbulo límbico situado a su vez en la estructura media de la corteza cerebral. Según estudios del médico Antonio Damasio (2005), cuando se produce un estímulo, en nuestro cerebro se activan estas estructuras neuroanatómicas relacionadas con las emociones.

La actividad cerebral no puede ser controlada por el consumidor y es una pieza clave a la hora de tomar decisiones, por esta razón el neuromarketing desea medir el comportamiento cerebral de los consumidores utilizando para ello algunas técnicas y métodos neurocientíficos.

Al estudiar cuales son estas técnicas y métodos, pueden encontrarse una gran variedad, que van desde la simple observación del ritmo cardiaco, hasta las tecnologías más complejas. Entre todas se destacan las que se muestran en la siguiente tabla:

Eye tracking	Mediante el análisis de sus movimientos oculares extrae información del consumidor, distinguiendo los puntos donde se concentra la mirada y donde se omite el estímulo visual (Romero, 2015)
Electroencefalografía (EEG)	Reconoce las señales electrónicas que reproduce la actividad cerebral mediante una serie de electrodos colocados en el cráneo (Morin, 2011)
Resonancia magnética funcional (fMRI)	Midiendo el nivel de oxígeno de la sangre, puede dar una indicación de actividad creciente en ciertas regiones del cerebro (Ariely, 2010)
Magnetoencefalografía (MEG)	Capta los campos magnéticos que produce la actividad neuronal en el cerebro ante estímulos concretos (Braun, 2007)
Electromiografía	Mediante la aplicación de pequeños electrodos en los músculos faciales registra expresiones faciales vinculadas con estados emocionales (Morales, 2013)
Ritmo cardiaco	A través de las palpitations del corazón, se recoge información sobre cómo reacciona el individuo ante un estímulo y sus emociones de rechazo o interés, como el miedo o la excitación (Sanz Cay, 2014)

Tabla 2.2. Técnicas de neuromarketing

Fuente: Elaboración propia

Mediante estas técnicas el neuromarketing intenta ayudar a las organizaciones a conocer la forma de actuar de sus posibles consumidores, generando en ellos emociones positivas y duraderas, que ayuden a reforzar el vínculo organización-cliente y dando lugar en un futuro, a un mayor volumen de ventas (Ecodiario 2016)

Esta aplicación del neuromarketing a la empresa y en general, a la economía y las finanzas, será estudiada en el siguiente apartado, centrándonos en el concepto de las “neurofinanzas”.

2.2. LA APLICACIÓN DEL NEUROMARKETING A LA ECONOMÍA Y AL MUNDO DE LAS FINANZAS: LAS NEUROFINANZAS.

2.2.1. El Neuromarketing aplicado a la economía y a la empresa.

Según Opina Gonzalez (2014), el vínculo existente entre la empresa y el consumidor se desarrolla a un nivel racional, emocional e instintivo, pilares en los que se basa el neuromarketing, que parte de la base teórica de la neuroeconomía y comparte su principal objetivo de análisis: “el condicionamiento de las decisiones de los individuos” (Brusattin, 2015).

A lo largo de los últimos 50 años, la economía ha logrado grandes progresos al aplicar disciplinas como las matemáticas, la física o la econometría al análisis económico (Hernández, 2010) y gracias a las nuevas tecnologías, ha sido capaz de comprender cómo funciona nuestro cerebro, estableciendo que cuando se tiene que llevar a cabo una decisión, se produce un impacto en diferentes zonas del cerebro (Camerer, 2007).

Dentro del gran número de estudios que se han llevado a cabo en la rama de la neuroeconomía, son muchos los que hacen referencia al efecto que tiene la estimulación sensorial en la toma de decisiones de compra, mientras que existen otros capaces de demostrar cómo los mensajes publicitarios impactan en la mente del consumidor (Brusattin, 2015).

Aunque métodos de investigación de mercado como las encuestas o entrevistas pueden ser muy útiles, estos sólo son capaces de proporcionar información basada en respuestas conscientes, mientras que la neurociencia es capaz de encontrar explicaciones más profundas en cuanto a la toma de decisiones del consumidor frente a la compra (Rodríguez y Hernández, 2015).

Según Joseph LeDoux (), las emociones generadas en el cerebro, son generadas a un nivel mucho más profundo que los sentimientos conscientes, por ello aprender cómo el cerebro incorpora, procesa, interpreta y almacena la información, finalidad que el neuromarketing persigue, proporciona una gran ventaja para las organizaciones.

Para una empresa, conocer los distintos tipos de consumidores que pueden existir en un mercado supone una ventaja que le lleva al diseño de estrategias de publicidad y comunicación capaces de persuadir al consumidor, para ello le es bastante útil conocer los diferentes tipos de compra que pueden darse, para poder así después diferenciar a cada tipo de consumidor más fácilmente. Una de las clasificaciones que se pueden encontrar, es la que proponen Rodríguez y Hernández (2015) que ha sido recogida en el siguiente esquema:



Figura 2.3. Tipo de compras en el mercado

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez y Hernández (2015)

Todo esto da lugar a que cada vez sea más frecuente que las empresas lleven a cabo prácticas de venta basadas en los sentidos y las emociones, como usar una música u otra en su tienda, asociar un determinado olor a su marca o usar estímulos visuales en su publicidad, con el objetivo de seducir al cliente mediante experiencias neurosensoriales agregando así valor no sólo al producto, sino también a todos los servicios asociados (Braidot, 2000).

A pesar de las ventajas que el neuromarketing proporciona para cualquier organización, son muchos los que se han planteado sus principios éticos, dando lugar a un debate social y generalizando la idea, entre otras, de que el neuromarketing busca controlar la mente del consumidor (Monte y Fernández, 2011). Algunos de los problemas éticos que el neuromarketing plantea son:

- **Privacidad de las preferencias y “lectura mental”:** el individuo debería poder elegir qué información quiere revelar (Kulynych, 2002)
- **La información puede ser usada para explotar debilidades individuales o grupales.**
- **Descubrimientos anormales:** al llevar a cabo estudios de neuromarketing, podrían descubrirse problemas de salud del individuo (Illes Kirchen et al, 2006).
- **Ausencia de regulación:** las actividades de neuromarketing deberían de ser analizadas por alguna entidad.
- **Posibilidad de utilización de las técnicas para llevar a cabo una manipulación subliminar** (Aarts Custers et al., 2008).
- **Las empresas no tienen en mente el interés del consumidor.**

Esta serie de cuestiones éticas junto a los elevados costes de algunas de las técnicas utilizadas, hacen que el neuromarketing quede algo limitado en la práctica empresarial hoy en día (León, 2010), pero sin duda podemos estar seguros de que se trata de una herramienta que constituye una importante fuente de información para las empresas y para la investigación de mercados, que irá ganando más peso en la sociedad con el paso de los años.

Otra de las aplicaciones más importantes del neuromarketing es la que se da en los mercados financieros, donde entender el modo de tomar decisiones es de gran utilidad para los diferentes inversores y agentes que operan en ellos, esta aplicación es la que será estudiada en el siguiente apartado, que se centrará en el concepto de las “neurofinanzas”.

2.2.2. El neuromarketing en el mundo de las finanzas: Las neurofinanzas.

De todos los estudios de neurociencia que se han ido llevando a cabo, se desprende una rama enfocada a estudiar las decisiones del consumidor financiero, buscando así desmentir la idea de que las decisiones tomadas por los agentes financieros son siempre racionales (Méndez, Mendoza y Ramírez, 2014).

La teoría financiera siempre había tomado como punto de partida la idea de que los inversores actuaban racionalmente, pero según Armet (2016), director de comunicaciones corporativas de Fidelity International, nunca se había conseguido explicar muchos de los patrones que muestran los precios de los mercados financieros.

Para comprender la forma de actuar de los agentes en los mercados financieros, era necesario combinar las ramas de la economía, psicología y neurociencia, mediante el uso de métodos experimentales que pudieran dar respuesta a cuestiones fundamentales sobre la toma de decisiones, dando lugar a nuevas áreas de conocimiento (Armet, 2016). De este modo, surge el concepto de las neurofinanzas, con la finalidad de identificar cuáles son las emociones que se relacionan con los procesos de decisión en cuanto a los productos financieros (Méndez, Mendoza y Ramírez, 2014).

Al igual que ocurría con el neuromarketing, son muchas las definiciones que se han dado para el concepto de neurofinanzas. Según Hernández (2010), en un artículo de la revista TEC empresarial, se podría definir a las neurofinanzas cómo una disciplina que mediante el uso de imágenes de la corteza cerebral y otras técnicas, fomenta la creación de un modelo más realista de toma de decisiones para lograr explicar una amplia variedad de comportamientos económicos. Otros autores como Bossaerts y Kuhnen (2007), la han definido como una rama que “se dedica al estudio de las percepciones humanas sobre el riesgo financiero por medio de los procesos cerebrales, a fin de entender cómo la percepción de riesgo conduce a una escogencia dada”.

En definitiva, se podría decir que las neurofinanzas conciben a las emociones como funciones biológicas del sistema nervioso, todo lo contrario al enfoque dado por las finanzas conductuales, que considera a las emociones como estados psicológicos independientes de los mecanismos subyacentes del cerebro (Merke, 2007).

Los psicólogos dividen nuestro pensamiento cognitivo en dos sistemas diferentes: la mente inconsciente de pensamiento rápido, que siempre está en funcionamiento, y la mente deliberativa de pensamiento lento, lo que se traduce a que gran parte de la actividad neuronal ocurra sin ser plenamente conscientes (Armet, 2016). En el mercado financiero esto da lugar a que muchas decisiones se vean influidas por ejemplo, por experiencias anteriores o el estado anímico del individuo (Hernández, 2010).

Muchos de los estudios realizados en neurofinanzas, han dado evidencia de que cuando el individuo se encuentra ante una decisión financiera, el cerebro activa dos sistemas de acuerdo a su percepción de ganancia o pérdida (Figura 2.4) dependiendo de cómo el consumidor tome la información y a las diferentes opiniones que se generen en el cerebro.

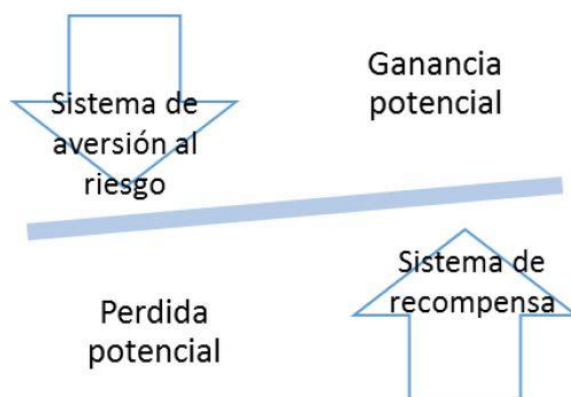


Figura 2.4. Sistema de recompensa del cerebro en decisiones financieras

Fuente: Méndez, Mendoza, & Ramírez, 2014

Un ejemplo de estos estudios es el que realizaron Kuhnen y Knutson (2005), donde mediante el uso de resonancias magnéticas funcionales analizaron el cerebro de personas que tenían que tomar decisiones financieras sobre dos acciones y un bono. El resultado demostró cómo algunas partes del cerebro se activaban ante la expectativa de ganancias, mientras otras respondían ante estímulos negativos como el riesgo y la expectativa de pérdida.

Se establece así una relación entre la motivación y los objetivos del individuo en el mercado, que afecta al consumidor financiero en su proceso de compra (Polania, 2015), dando lugar por ejemplo a la asunción de mayores riesgos tras una “racha de buena suerte”.

En definitiva, se podría establecer que las neurofinanzas, aunque todavía se encuentren en etapas de desarrollo, han conseguido establecerse como un nuevo campo de investigación que resulta muy útil para economistas, agentes financieros y otras personalidades relacionadas con las finanzas. Este hecho da lugar a que sea necesario contar con la ayuda de expertos en la toma de decisiones que nos enseñen el camino más eficiente para alcanzar nuestros objetivos y sean capaces de sacar lo mejor de nosotros mismos (Bosschaerts, Hens y Fehr, 2008).

Es aquí donde aparece la figura del “coach financiero”, que proviene de un término que cada día se escucha con más frecuencia en nuestra sociedad y que será estudiado en el siguiente capítulo: “el coaching”.

CAPÍTULO 3

EL COACHING: CÓMO APRENDER A DAR LO MEJOR DE NOSOTROS

Actualmente nos encontramos en un entorno altamente competitivo y cambiante, que da lugar a que las empresas se vean obligadas a contar con trabajadores altamente preparados, capaces de llevar a la organización a alcanzar sus objetivos. Para ello las organizaciones han tenido que llevar a cabo nuevas técnicas de formación y aprendizaje (Vidal, Pozo y Ferrón, 2011), con la intención de modificar la manera de pensar y actuar de sus trabajadores. Entre todas, se encuentra “el coaching”, una práctica empresarial muy novedosa y que será estudiada a lo largo del presente capítulo.

3.1. LOS ORÍGENES DEL COACHING

3.1.1. La evolución del Coaching.

Aunque existen teorías que establecen que el término “coaching” procede de la palabra inglesa “coach”, que significa entrenador (Fraile, 2013), son muchos los estudios que plantean que el origen de la palabra, proviene del S. XV y XVI, cuando en un pueblo de Hungría llamado Kocs se inventó una especie de carruaje muy novedoso para la época para ir a los pueblos más cercanos, al que llamaron “Kocsi”.

Posteriormente, la terminología iría difundiéndose por los distintos países e idiomas, pasando al alemán “Kutsche”, al italiano “Cocchio”, al español “Coche” y al francés como “Coach”, (Turienzo, 2007) asociándose también a diferentes formas de transporte en inglés. Este término sería el que diera lugar al concepto, haciendo referencia a que el coaching, al igual que el “Kocsi”, es capaz de transportar a las personas de un lugar a otro, llevándolas de donde están hasta donde quieren llegar. (Sans, 2012).



Figura 3.1. Carruaje “Kocsi”

Fuente: Sans (2012)

Es probable que sin saberlo el coaching haya existido siempre, ya que durante siglos han sido muchos los personajes que se han ayudado de entrenadores para desarrollar y mejorar sus habilidades (Garcés, 2004), pero a lo largo de los años han ido surgiendo distintas teorías para intentar establecer sus orígenes.

Según Bayón (2010), se podría explicar la evolución del coaching a partir de una serie de etapas, que han sido recogidas en la siguiente figura:



Figura 3.2. Evolución del Coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Asín y Cortés (2014)

Otros autores como Sans (2012), establecen que el coaching nace hace más de treinta años en Estados Unidos en el mundo del deporte, con la finalidad de mejorar el rendimiento individual y grupal de los atletas.

En el año 1976 se publica el libro "El juego interior del tenis" de W. Timothy Gallwey, donde se recogen algunas de las bases en las que se sostiene el coaching hoy en día. En su obra Gallwey, pionero en el estudio del coaching deportivo, establecía que a veces somos derrotados por nuestras dudas y nuestro propio miedo, convirtiéndonos así en "nuestro peor enemigo" y nos muestra cómo superar estos obstáculos, para lograr nuestros objetivos (Carrasco, 2013)

El libro supuso una gran revolución en cuanto a la forma de entrenar a deportistas (Alcalde, 2010) y aunque estaba basado en el tenis, autores como Ken Blanchard, empresario y conferencista de éxito, se inspiraron en él para llevar esta combinación de filosofía y motivación llamada coaching a empresas y organizaciones (Rojas, 2010), descubriéndose así cómo estos principios podían ser utilizados para cualquier actividad y dando lugar a que se extendieran a otros ámbitos como los negocios, la salud o la educación.

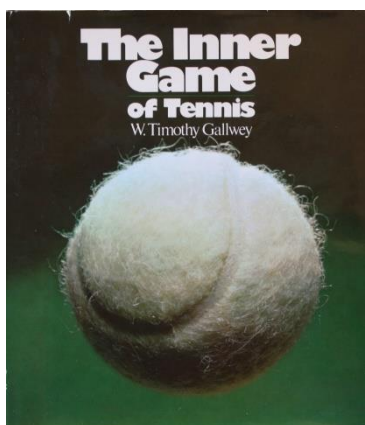


Figura 3.3. Portada de “El juego interior del tenis” de Timothy Gallwey

Fuente: Philosophy for life

John Whitmore (2003), otro de los fundadores del coaching, comienza a utilizar el término sin referirse al entrenamiento deportivo, llegando más allá en su definición y relacionándolo con las tareas que se realizan, la confianza generada hacia el coach y con el logro de metas superiores a las fijadas inicialmente y llega a fundar en los setenta, junto a Gallwey, la empresa “Inner Game” con el objetivo de convertir a monitores de tenis o esquí en coaches, aunque hoy en día esta empresa opera en el ámbito empresarial (Alcalde, 2010).

Gracias al trabajo de Gallwey y Whitmore, el coaching llega a profesionalizarse y surgen diferentes asociaciones y escuelas que forman a coaches, prestan servicios y establecen normas para regular el coaching (Alcalde, 2010). Algunas de las más importantes se recogen en la siguiente tabla:

INTERNACIONALES	NACIONALES
International Coaching Federation (ICF)	Asociación Española de Coaching (ASESCO)
International Association of Coaches (IAC)	Asociación Española de Coaching y Consultoría de procesos (AECOP)
Escuela Europea de Coaching (EEC)	

Tabla 3.1. Asociaciones y escuelas de coaching

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, es complicado establecer un único origen para el coaching, ya que surge de forma simultánea en diferentes lugares por la necesidad humana de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del hombre, y como confluencia de distintas filosofías, psicologías y disciplinas (Caperán y Villa, 2010), tal como veremos en el siguiente apartado.

3.1.2. Fuentes del coaching.

Se podría decir que el coaching no es una ideología, sino más bien una metodología que se basa en procesos de recursos humanos (Asín y Cortés, 2014) y sustenta sus principios en diferentes ramas de estudio y aportaciones de pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores (Sans, 2012).

Algunas de las aportaciones más significativas de las disciplinas que han ejercido influencia sobre el coaching han sido recogidas, a modo de resumen, en la siguiente figura:



Figura 3.4. Aportaciones de diferentes ramas al coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Sans, 2012

La suma de todas estas aportaciones junto a otras muchas, son las que dan lugar al concepto que hoy conocemos como coaching, que será analizado con más profundidad en el siguiente apartado.

3.2. EL CONCEPTO DE COACHING

3.2.1. Buscando una definición.

El término de coaching ha logrado consolidarse en nuestra sociedad con el paso de los años, llegando a hacerse un hueco dentro del vocabulario de muchas organizaciones (Sans, 2012).

Ha ido desarrollándose y estableciéndose como un acto de liderazgo (Hackman y Wageman, 2005), siendo objeto de un gran número de artículos y estudios, que lo han considerado como una relación entre un ejecutivo y un consultante, que se establece con el propósito de elevar la efectividad de trabajo del consultante (Feldman y Lankau, 2005), e incluso lo han definido como "una herramienta milagrosa capaz de desatar todo lo que llevas dentro" (Carrasco, 2013), aunque son muchas las definiciones que han ido surgiendo para el concepto.

En la siguiente tabla se han recogido aquellas definiciones que pueden considerarse más destacables, haciendo diferencia entre asociaciones y escuelas de coaching y autores:

Asociaciones y Escuelas de Coaching	International Coach Federation (ICF)	“Relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas”
	Escuela Europea de Coaching (EEC)	“Arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultado el logro de los objetivos”
	Asociación Española de Coaching (ASESCO)	“Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde desea estar”
	Sociedad Francesa de Coaching	“Acompañamiento de una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”
Autores	Launer, 2007	“Proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente y una persona, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos y utilizando sus propios recursos y habilidades”
	Tim Galwey	“Arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”
	J. Whitmore	“Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”
	Talane Miedaner	“Relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu propio potencial”

Tabla 3.2. Definiciones para el Coaching*Fuente: Elaboración propia*

Tal como ocurría con el origen, es difícil establecer una única definición ya que, aunque todas coinciden en la idea principal, existen variaciones entre ellas que pueden ser muy interesantes.

Si quisiéramos dar una definición general para el coaching podríamos establecer que se trata de un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (cochee) o grupo de personas, desarrollan un plan de acción para lograr alcanzar sus objetivos de la forma más eficaz (Robalino, Campuzano y Bastidas, 2016) siendo sus características más esenciales las siguientes (Martínez, 2002):

- Se centra en conductas mejorables y utiliza un lenguaje directo, focalizándose en aspectos objetivos y descriptivos del desempeño.
- Se intercambia información por medio de conversaciones, donde se intercambian ideas a través de preguntas y respuestas.
- Tanto el Coach como el Cochee tienen la responsabilidad de trabajar para lograr la mejora del desempeño.

- Sigue una forma específica, determinada por la meta de la conversación y el flujo de dicha conversación.
- Respeto hacia la persona que recibe el coaching.

En ocasiones, es común que el Coaching sea confundido con otros métodos que comparten similitudes en su metodología, en sus objetivos o en el contexto en el que se realizan (Asín y Cortés, 2014)

Por ello, en el siguiente apartado se plantean algunas de las diferencias que existen entre el coaching y aquellas disciplinas que más pueden parecerse, pudiendo dando lugar a confusiones.

3.2.2. El Coaching frente a otros métodos de desarrollo.

A) COACHING-COUNSELING:

El Counseling, tal como su traducción indica, se trata de aconsejar al cliente desde la propia experiencia, con el objetivo de ayudarlo a evaluar sus puntos fuertes y sus debilidades (Gordillo, 2008)

En esta técnica, el Counsellor, la persona que realiza el Counseling, acompaña a su cliente en una situación difícil de resolver por sí mismo y posee para ello, una formación similar a la de un psicoterapeuta (Alcalde, 2010)

Sin embargo, el Coaching tiene la misión de conseguir que sea el propio cliente quien encuentre en él mismo sus soluciones (Asín y Cortés, 2014) por lo que el Coach nunca aconseja a su Coachee sobre que tiene que hacer, sino que le hace preguntas, con el objetivo de que sea él mismo capaz de encontrar su camino.

B) COACHING-MENTORING:

Es muy interesante establecer las diferencias entre estas dos disciplinas, ya que un Coach puede desempeñar el papel de un mentor en algunas ocasiones. John Whitmore afirmaba que existen más similitudes que diferencias entre ellas, dado que el Mentoring utiliza algunas técnicas que también son utilizadas por el Coaching.

Para ser mentor de otra persona es necesario conocer en profundidad la experiencia sobre la que se va a trabajar, además de asumir el papel de modelo en el que se va a reflejar la persona tutelada. En el caso del Coaching, no es necesario que el Coach haya pasado por la misma experiencia que el cliente para poder ayudarlo.

Mientras que el mentor suele ser un experto en la materia en la que el tutelado comienza a trabajar, y le ayuda mediante consejos o sugerencias, para el Coach no es necesario conocer la cuestión tan de cerca y sobre todo, no sugiere ni aconseja al Coachee.

Otra de las diferencias que se dan es la de que el Coaching tiene un horizonte temporal más corto que el del mentoring, que se desarrolla para un periodo de tiempo más a largo plazo (Alcalde, 2010).

C) COACHING-TERAPIA:

Es común también confundir el coaching con la terapia psicológica, pero aunque se den ciertos elementos comunes como las sesiones en las que un profesional conversa con una persona que le ha contratado o el hecho de que una de las fuentes del coaching sea la propia psicología, existen diferencias (Alcalde, 2010).

La diferencia fundamental entre ambas es que mientras que la terapia trabaja con las personas para tratar patologías o lograr la auto-comprensión, el coaching tiene como finalidad trasladar a la persona a un nivel más alto de funcionamiento (Asín y Cortés, 2014), desarrollando sus habilidades y llevándola a alcanzar sus metas.

D) COACHING-ASERORÍA:

Es cierto que tanto la asesoría como el Coaching son procesos cuyo objetivo es mejorar el desempeño, y que en ocasiones se ha considerado al Coaching como una herramienta dentro del asesoramiento, pero cada disciplina utiliza una metodología diferente (Asín y Cortés, 2014).

La asesoría propone la mejora para una organización en su conjunto, mientras que el Coaching lo hace individualmente, aunque exista el Coaching de equipos como veremos más adelante.

Otra diferencia es que mientras que el asesor posee una gran experiencia y conocimientos en el área donde va a desarrollar su trabajo y se encarga de proporcionar respuestas a los problemas que sus clientes le plantean, aceptando estos sus soluciones, en el Coaching, el Coach utiliza sus habilidades para conseguir el máximo potencial de su cliente, sin darle soluciones ni herramientas, simplemente inspirándole a través de preguntas eficaces que le ayuden a confiar en sí mismo y le faciliten la toma de decisiones (Alcalde, 2010).

En la siguiente tabla, a modo de comparación, se recogen las principales diferencias entre todas estas disciplinas y el Coaching:

	COACHING	COUNSELING	MENTORING	TERAPIA	ASESORIA
PROFESIONAL	Coach	Counselor	Mentor	Terapeuta	Asesor
FUNCIONES	Ayuda al Coachee a encontrar las soluciones	Aconseja desde su propia experiencia	Transmite conocimientos y capacita a la persona para su puesto	Intenta curar los trastornos psicológicos de la persona	Proporciona soluciones a los problemas que le plantean
OBJETIVOS	Proporcionar confianza y seguridad en sí mismo	Proyectar el conflicto desde otro punto de vista	Formar a la persona y ayudarla a afrontar los obstáculos que se le presenten en su puesto	Mejorar la situación emocional de la persona	Solucionar los problemas que se le presenten
METODOLOGIA	Sesiones estructuradas organizadas previamente	Sesiones puntuales	Sesiones que se dan durante un tiempo, cuando la persona lo necesita	Proceso terapéutico programado	Sesiones puntuales que dependen de la necesidad del cliente

Tabla 3.3. Comparativa entre el Coaching y otras disciplinas

Fuente: Elaboración propia a partir de Asín y Cortés (2014)

En definitiva, el coaching pone de manifiesto la importancia que tienen las relaciones personales y las metodologías relativas al “aprendizaje mediante la práctica” en la formación (De la Corte, 2012). Por esta razón es importante determinar cuáles son las características que debe tener cada una de las partes que interviene en el proceso de coaching, las cuales serán estudiadas a lo largo de los siguientes apartados.

3.3. EL PROCESO DE COACHING

Cada vez es más importante para una organización contar en su plantilla con personas que se impliquen, comprometidas y flexibles ante los constantes cambios. Este hecho hace que los departamentos de formación no se limiten a la organización de cursos y busquen la formación a través del aprendizaje de las personas. Es aquí donde el Coaching se consolida como una herramienta de gran utilidad, que consigue adaptar a las organizaciones a esta nueva realidad (Berganza, Escribano y García, 2004).

En los siguientes apartados, analizaremos algunos de los aspectos más importantes del Coaching, como la relación Coach-Coachee, la metodología que se lleva a cabo o las ventajas que aporta el proceso.

3.3.1. Las partes de la relación de Coaching.

Antes de estudiar cómo funciona el proceso de Coaching en profundidad, es imprescindible pararnos a analizar cuáles son cada una de las partes o sujetos que intervienen en dicho proceso.

Son muchos los nombres que han sido dados para determinar ambas partes de la relación (director-ejecutivo, entrenador-jugador, etc.), pero sin duda, después de revisar distintos artículos y estudios sobre el Coaching, la relación Coach-Coachee es la que se utiliza y ha sido establecida por la mayoría de autores.

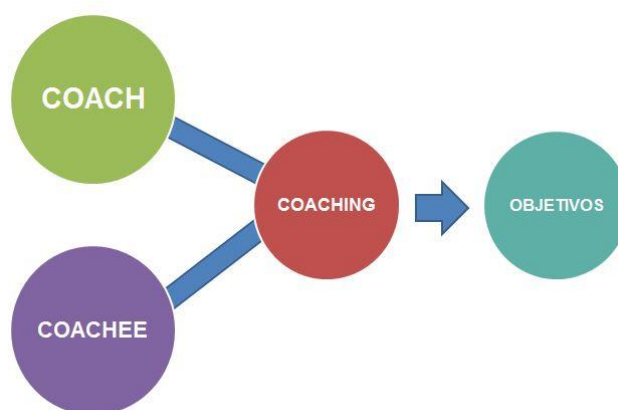


Figura 3.5. Elementos de la relación de coaching

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de este apartado serán analizadas las características de cada una de las partes o sujetos de la relación, estableciéndose así cuales son las competencias o cualidades que debe poseer cada una.

3.3.1.1. El perfil del Coach.

El coach es la persona encargada de dirigir y coordinar la ejecución de un programa, mediante el cual el coachee (o grupo de coachees) pueda desarrollar un crecimiento personal y profesional que le conduzcan hacia la consecución de sus objetivos (Vidal, Cordon y Ferrón, 2011).

Para que dicho programa tenga éxito, el coach debe tener claro que su función es la de llevar, a través del coaching, a sus coachees a buscar y alcanzar sus metas sacando el máximo partido de sus conocimientos (Ravier, 2005).

A pesar de que la creación de esta titulación ha sido criticada (Vidal, Cerdón y Ferrón, 2011), es fundamental que la persona que hace de coach tenga una serie de competencias, entendiendo por competencias al “conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un alto nivel de desempeño” (Jiménez, 2005).

Según Asín y Cortés (2014), algunas de las competencias fundamentales que debe poseer un Coach son las que se muestran en la siguiente figura:

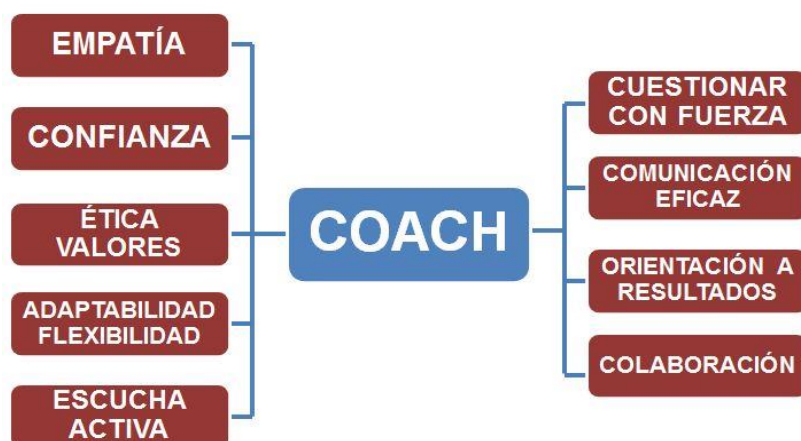


Figura 3.6. Competencias del Coach

Fuente: Elaboración propia a partir de Asín y Cortés (2014)

1. **Empatía:** “Identificación mental y afectiva de un individuo con el estado de ánimo de otro”
El Coach debe ser capaz de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos del Coachee, ya que esto es clave para llegar a conseguir el éxito.
2. **Confianza:** “Esperanza firme que se tiene en alguien o algo”
El Coach debe ganarse la confianza del Coachee, lo que dará lugar a que se produzca una continua honestidad y sinceridad.
3. **Ética, valores:** “Conjunto de reglas morales que dirigen el comportamiento del hombre”
Dado que el coaching debe seguir unos estándares o normas profesionales, el Coach tiene que llevar a cabo siempre una conducta profesional con los clientes, evitando conflictos de intereses y manteniendo la confidencialidad y privacidad del Coachee.
4. **Adaptabilidad y flexibilidad:** “Capacidad de una persona para adaptarse a un nuevo medio o situación”
El Coach tiene que ser capaz de adaptarse a los cambios que se vayan produciendo, integrándose en el entorno personal de su Coachee. En cuanto a la flexibilidad, es fundamental que el Coach sea flexible mentalmente para que le sea posible adaptarse emocionalmente a las situaciones que puedan surgir.
5. **Escucha activa:** “Saber escuchar”
Es uno de los aspectos más importantes en la relación de Coaching, pero a su vez se trata de uno de los más difíciles de todo el proceso. El Coachee debe ser capaz de mantener el contacto visual con el Coachee, reformular lo

comprendido y hacer preguntas abiertas para recopilar más información. La escucha activa depende de la empatía, ya que es necesario ponerse en el lugar de la otra persona, para poder así transmitirle el mensaje o respuesta que necesita.

6. Questionar con fuerza: “Capacidad para hacer preguntas clave”

El Coach debe saber que preguntar al Coachee, teniendo en cuenta que cada respuesta le llevará a otra pregunta, haciendo posible que se consiga el mayor beneficio en el proceso de coaching.

7. Comunicación eficaz: “Capacidad de transmitir un mensaje de forma efectiva”

Para lograr que la comunicación sea eficaz, el Coach debe ser capaz de transmitir un mensaje claro y adecuado al Coachee, siendo conciso, concreto, correcto, coherente, educado y creativo.

8. Orientación a resultados: “Capacidad de establecer metas propias y la consecución de las mismas”

El Coach debe saber cómo enfocar el proceso de Coaching a la consecución de una meta final, diseñando un plan y haciendo los ajustes necesarios ante los posibles cambios que se vayan dando.

9. Colaboración: “Ayuda para el logro de algún fin”

El Coach debe convertirse en el mejor ayudante para el Coachee en su proceso de transformación.

En el otro extremo de la relación se encuentra la persona que recibe el coaching, a la que se le denomina como Coachee (Coachees en el caso de ser un grupo). En el siguiente apartado se analizarán cuáles son sus características más importantes.

3.3.1.2. El Coachee.

La mayor prioridad dentro del proceso de Coaching es la del desarrollo del autoconocimiento, mediante el cual el Coachee podrá descubrir cualidades que estaban ocultas en sí mismo (Amortegui, 2015). Para que esto sea posible es necesario que el Coachee reciba apoyo individual, emocional y práctico con el objetivo de mejorar su comportamiento y mejorar su rendimiento (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011), pero para ello es necesario que ponga de su parte y cumpla una serie de características.

En primer lugar, es necesario que el Coachee no juegue un papel pasivo en la relación, comprometiéndose, implicándose y corresponsabilizándose con las actividades a desarrollar (Alcalá, 2002), así como que tenga la voluntad de cambio, para que le sea posible abandonar las creencias preestablecidas que le puedan limitar durante el proceso (Zeus y Skiffington, 2004).

Otro aspecto importante es que sea capaz de sintetizar cada sesión con el Coach, recapacitando sobre el tema y siendo él mismo quien aporte ideas que le permitan aprovechar todas las oportunidades que le surjan (Amortegui, 2015). Además hay que añadir que el hecho de que el Coach ayude al Coachee en la toma de sus decisiones no le exime de su responsabilidad en cuanto a ellas (Larez, 2008).

En definitiva, para que el Coachee cumpla su papel con éxito en la relación de Coaching, debe (Huertas consulting, 2012):

- Ser consciente de que puede mejorar.
- Mantener una mentalidad abierta y flexible.

- Ser capaz de establecer una relación de confianza y sinceridad con su Coach.
- Ilusionarse con el proceso de cambio y el futuro.
- Ser responsable en cuanto a la tarea de ejercer cambios.



Figura 3.7. Competencias del Coach

Fuente: Elaboración propia a partir de Huertas consulting (2012)

Antes de terminar de analizar la figura del Coachee, también es interesante ver cuáles son los beneficios que le pueden aportar el proceso de Coaching, tanto a nivel personal como profesional. Según (Amortegui, 2015) estos beneficios serían entre otros los recogidos en la figura 3.8

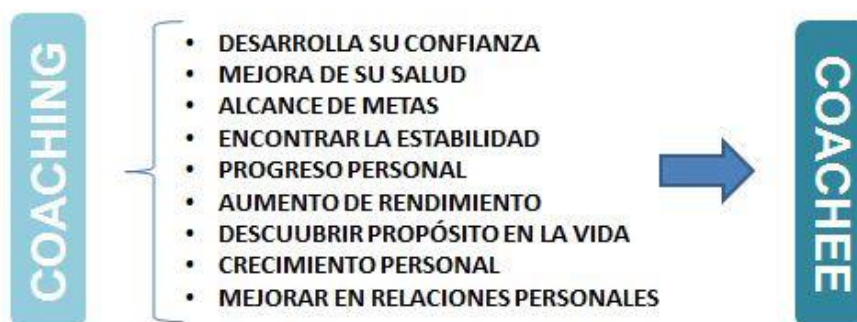


Figura 3.8. Beneficios del Coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Amortegui (2015)

Tras haber concretado las competencias que debe poseer el Coachee, así como los beneficios que le aporta la relación, en el siguiente apartado se tratará la metodología que sigue el coaching, identificando cuáles son los pasos que se llevan a cabo en el proceso para alcanzar los objetivos marcados.

3.3.2. Metodología del Coaching.

A la hora de desarrollar el proceso de Coaching, es importante que se haga de manera sencilla, aunque detallada.

Mediante dicho proceso el Coach debe lograr que, mediante el razonamiento personal, el Coachee llegue a tomar sus propias decisiones buscando dentro de sí (Amortegui, 2015), originándose así, una serie de etapas tal como se muestra en la figura 3.9.

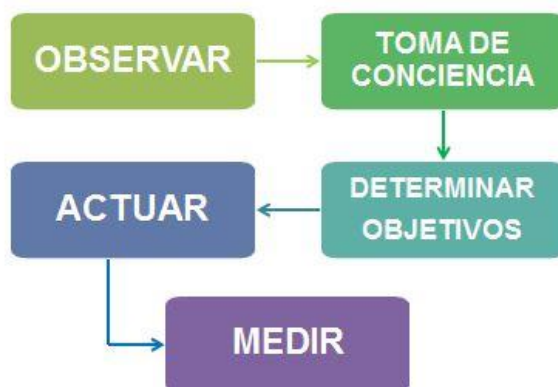


Figura 3.9. Fases del proceso de Coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Amortegui (2015)

1. **Observar:** llevar a cabo una observación de todos los puntos de vista posibles, para poder así establecer todas las posibles soluciones a las que el Coachee puede llegar por sí mismo para alcanzar sus objetivos.
2. **Toma de conciencia:** el Coach debe lograr que su Coachee sea consciente de la realidad, haciendo que elimine todo aquello que le sobre y le limite, favoreciendo así el proceso de Coaching.
3. **Determinación de objetivos:** constituye una fase fundamental dentro del proceso, ya que los objetivos que se determinen marcarán la forma de actuar y tomar decisiones.
4. **Actuar:** una vez determinados los objetivos, debe actuarse de manera inmediata, para ello el Coachee contará con la ayuda de su Coach en todo momento, el cual le ayudará a superar los posibles obstáculos que se le presenten.
5. **Medir:** durante el proceso es necesario pararse a determinar si el Coachee va por buen camino para alcanzar su meta o no, para poder así corregir sus actuaciones y encontrar mejores resultados.

A continuación, en el siguiente apartado nos pararemos a estudiar uno de las herramientas más conocidas del Coaching, por su efectividad tanto para fijar metas, como para solucionar problemas (Rua, 2014).

3.3.2.1. El método GROW

Uno de los métodos más famosos en cuanto al proceso de Coaching, es el denominado como "GROW", cuyas siglas sirven a su vez para recordar que el objetivo de este proceso es "el crecimiento" de la persona.

Mediante el establecimiento de unas metas específicas, medibles y alcanzables, el método GROW promueve la confianza y la motivación del individuo, llevándolo a alcanzar una mayor satisfacción personal, que dará lugar a un aumento de productividad (Rua, 2014).



Figura 3.10. El método GROW

Fuente: Sin Haberlo Planeado (2016)

La estructura del modelo GROW, viene determinada según Galán (2014) de la siguiente forma:

G. Goal (Objetivo): se deben establecer los objetivos que el Coachee quiere alcanzar, los cuales deben tener una serie de características, las cuales se recogen en la siguiente tabla:

	CARACTERÍSTICAS	PREGUNTAS A PLANTEAR
CONCRETOS	Debe buscarse la mayor concreción posible.	¿Es mi meta suficientemente detallada?
MEDIBLES	Siempre deben establecerse objetivos cuantitativos y que puedan ser medidos.	¿Cómo sabré cuando he alcanzado mi meta?
ALCANZABLES	Tiene que ser un reto ambicioso, motivante y que pueda modificarse en algún aspecto ante posibles cambios del entorno.	¿Tengo claro que hacer para alcanzar mi meta?
REALISTAS	Siempre debe enmarcarse objetivos que estén dentro de la ética y valores de uno mismo y el entorno.	¿Es posible alcanzar mi meta con los recursos que poseo?
TEMPORALES	Se debe ser claro con la dimensión temporal del objetivo, elaborando una línea del tiempo con las etapas a seguir.	¿Cuándo lograré alcanzar mi meta?

Tabla 3.4. Características de los objetivos a determinar

Fuente: Elaboración propia a partir de Galán (2014)

R. Reality (Realidad): es necesario que el Coachee explore su propia realidad y valore en qué situación se encuentra, mediante técnicas o herramientas como la rueda de la vida (figura 3.11.) o la realización de preguntas a sí mismo.

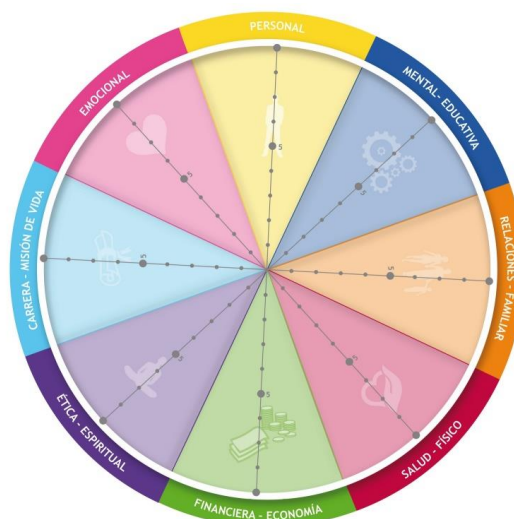


Figura 3.11. La rueda de la vida

Fuente: Prieto (2013)

O. Options (Opciones): una vez el Coachee sabe lo que desea conseguir, debe realizar una búsqueda interior para determinar cómo y cuándo lo va a conseguir. Para ello cuenta con la ayuda de su Coach, que mediante la realización de preguntas le facilitará el proceso.

W. Will (Voluntad): llegados a este punto el Coachee ya conoce cuál es su punto de partida, su meta y el camino que debe seguir, pero es necesario que también tenga la voluntad de trabajar y que se pare a plantear si de verdad es esa la meta que desea alcanzar, cual es el compromiso que tiene con ella y si está tomando el camino correcto para alcanzarla. Para ello en esta fase se debe (Rua, 2014):

- Concretar cronológicamente cuando se va a llevar a cabo cada paso.
- Determinar los posibles obstáculos que puedan surgir en el futuro.
- Considerar el logro continuo de objetivos.
- Incluir todo el apoyo que pueda ser necesario.
- Estimar con certeza el grado de compromiso con las acciones a realizar.
- Indicar cómo se van a llevar a cabo las acciones necesarias y celebrar el logro de objetivos.

En definitiva, este método, al igual que todo el proceso del Coaching, se basa en la constancia del individuo, ya que de nada serviría establecer los objetivos y el camino a seguir para alcanzarlos si tanto el Coach, como el Coachee no ponen de su parte y trabajan juntos.

Tal como se comentó en los primeros apartados del capítulo, con el paso de los años el Coaching ha ido extendiéndose a una gran variedad de disciplinas, dando lugar a distintas modalidades, como el coaching personal, el ejecutivo o el empresarial entre otros. Estas modalidades o ámbitos de aplicación para el Coaching son los que analizaremos en el siguiente apartado del capítulo, centrándonos especialmente en el ámbito empresarial.

3.4. LAS DISTINTAS MODALIDADES DE COACHING.

El Coaching deriva de disciplinas como la psicología, la filosofía o la neurociencia entre otras, tal como estudiamos en el primer apartado. Por este motivo, dependiendo de las necesidades del Coachee, la técnica del Coaching puede ser usada en distintos ámbitos, presentando diferentes peculiaridades para cada uno de ellos (Asín y Cortés, 2014).

Tras analizar diferentes artículos, se han determinado algunos de los ámbitos más relevantes a la hora de hacer Coaching, siendo estos según Asín y Cortés (2014) el psicológico, el formativo y el empresarial, dentro de los cuales surgen distintos tipos de Coaching, que serán estudiados en los siguientes apartados.



Figura 3.12. Tipos de Coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Asín y Cortés (2014)

3.4.1. Ámbito Psicológico.

Como hemos visto, la esencia del Coaching se encuentra en el ser humano, siendo la psicología una de las ramas que más le ha aportado al proceso (Villa y Caperán, 2010). El Coaching surge como una práctica capaz de mejorar el desarrollo personal y por la necesidad de modificar la forma de pensar y de actuar de las personas, para facilitar así la consecución de sus metas (Vidal, Cerdón y Ferrón, 2011).

Dentro de este ámbito son muchas las modalidades de Coaching que han ido surgiendo a lo largo del tiempo, de las cuales se destacan:

A) Coaching personal:

Esta modalidad puede enfocarse a diferentes aspectos de la vida de la persona (Coachee) como por ejemplo su desarrollo personal, sus relaciones, su carrera profesional, incluso a su propia economía (Bou, 2013).

En el proceso el Coach ayuda al Coachee a sacar lo mejor de sí mismo, motivándolo para que transforme sus deseos y ambiciones en metas alcanzables.

Según Asín y Cortés (2014), el Coaching personal se lleva a cabo cuando en la vida del Coachee se presenta alguna de estas situaciones:

- No se valora lo suficiente.
- Quiere ser él mismo y no sabe cómo lograrlo, o no tiene claro su propósito en la vida.
- Busca un cambio en su vida.
- Piensa de una forma, pero luego actúa de una manera totalmente distinta.
- No sabe cómo sacar partido a su potencial.



Figura 3.13. El Coach ayuda al Coachee a dar lo mejor de sí mismo

Fuente: Mèdic Sant Ramon (2017)

B) Coaching de equipos:

Es una modalidad que surge con la finalidad de que un grupo o equipo, por medio de un proceso de aprendizaje, se planteen cuáles son los límites que presentan con el objetivo de superarlos en un futuro.

Para que esto sea posible, se elabora un plan de acción para el grupo que les lleve a la consecución de sus objetivos mediante herramientas y métodos que fomenten la cooperación entre las distintas personas que lo forman, dando lugar a una mejora de sus relaciones y en los procesos de trabajo.

La finalidad de este tipo de Coaching, según Cardon (2007), es la de “acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el resultado operacional del conjunto supere ampliamente el potencial de la suma de sus partes”.

Tal como ocurría con el Coaching personal, para que se lleve a cabo el Coaching de equipos deben darse alguna de estas situaciones:

- Tensiones y conflictos en el equipo.
- Incoherencia del plan estratégico.
- No se han conseguido los resultados esperados.
- Cambio de dirección o de integrantes del grupo.



Figura 3.14. Coaching de equipos

Fuente: i-Lumini (2017)

Como puede observarse, esta modalidad de Coaching puede ser de utilidad en distintas áreas como el deporte, la empresa o cualquier grupo de trabajo. En el siguiente apartado veremos brevemente cómo se desarrolla el coaching en el ámbito de la formación.

3.4.2. Ámbito formativo.

El Coaching como herramienta formativa, ha sido integrado en distintas áreas de conocimiento (Bou, 2013) debido a que vivimos en una época continua de cambios donde es necesaria la utilización de nuevas técnicas de aprendizaje, lo que ha dado lugar a que actualmente el Coaching haya emergido como una herramienta de gran interés para la formación del profesorado.

No se trata de un proceso nuevo en cuanto a la formación, ya que existen diversos estudios donde se ha demostrado como el uso de esta herramienta puede incrementar la aplicación de los conocimientos adquiridos por los profesores a sus clases.

Siguiendo con la clasificación de Asín y Cortés (2014), dentro del ámbito de la formación se destaca:

A) Coaching educativo:

Este tipo de Coaching nace con la finalidad de avanzar en cuanto a estrategias para el desarrollo del profesorado docente (Bou, 2013). Mediante su aplicación se busca mejorar la relación profesor-alumno y crear un ambiente que favorezca el proceso de aprendizaje.

Según (De Andrés, 2014), el Coaching educativo actúa a tres niveles (figura 2.15) y surge principalmente como una herramienta para combatir el fracaso escolar, que es de gran ayuda cuando es necesario (Asín y Cortés, 2013):

- Una mejora de resultados académicos.
- Aumentar la motivación de los alumnos.
- Disminuir el riesgo de abandono educativo.
- Aumentar la confianza.



Figura 3.15. Niveles de actuación del Coaching educativo

Fuente: Elaboración propia a partir de De Andrés (2014)

Una vez analizadas estas dos áreas, vamos a pasar a estudiar el efecto que tiene la aplicación del Coaching en el ámbito empresarial, ya que debido a los beneficios que aporta es donde más se usa y su análisis es fundamental para el estudio que se desarrollará en el siguiente capítulo.

3.4.3. Ámbito empresarial.

La competitividad es cada día mayor en el mundo empresarial (Salazar y Molano, 2000), lo que ha dado lugar a que las organizaciones busquen métodos para desarrollar el potencial de sus trabajadores y alcanzar así el éxito.

Al igual que en el educativo, el Coaching dentro de este ámbito se da en distintos niveles: directivos, mandos intermedios y trabajadores (Asín y Cortés, 2014). Mediante el proceso de Coaching, se busca que el directivo y la plantilla profundicen en sus conocimientos, con el objetivo de aumentar su rendimiento y calidad de vida, mejorando así el entorno empresarial.

Pese haberse consolidado como una novedosa herramienta de recursos humanos (Liu y Batt, 2010) y a su aplicación por parte de las empresas, el Coaching ha recibido también numerosas críticas por parte de estudios que dudan de su eficacia real en la práctica y del retorno de la inversión en estos métodos (Fillery-Travis y Lane, 2006).

A continuación analizaremos aquellos tipos de Coaching más destacables dentro del mundo empresarial:

A) Coaching ejecutivo:

Se trata de la aplicación más extendida del Coaching, consistiendo en un estilo de liderazgo diferente, por medio de la selección de personal y la creación de equipos de alto rendimiento, con la finalidad de llevar a cabo cambios positivos en el comportamiento destinados a cumplir los objetivos de la empresa.

La figura central de esta herramienta es el ejecutivo, que adquiere el papel de Coach al ser él quien lleva a cabo las distintas técnicas de Coaching para el desarrollo de nuevas habilidades de sus colaboradores, así como para dar solución a situaciones en las que es necesario un mayor rendimiento, o existe poca motivación.

El plan a llevar a cabo debe establecerse como un entrenamiento liderado por el ejecutivo (Coach), que no podrá ir nunca en contra de los valores, la estrategia o las

necesidades de la organización y deberá promover el autoaprendizaje (Asín y Cortés, 2014), cuyo fin es el de mejorar el rendimiento de los colaboradores (Alcalde, 2010). Esta modalidad de Coaching se da ante la necesidad de dar soluciones a algunos de estos problemas organizacionales:

- Falta de control en decisiones.
- Conflictos en la organización.
- Falta de ilusión en el trabajo debido a la rutina.
- Miedo al fracaso.
- Bloqueos mentales que no hacen posible avanzar en el trabajo.

Según Alcalde (2010), los pasos que debe seguir el ejecutivo a la hora de hacer Coaching en su empresa serían los siguientes:

1. El directivo (Coach), observa el trabajo, motivación y las aspiraciones que tienen sus colaboradores respecto a su puesto de trabajo.
2. Los colaboradores deben conocer cómo se va a desarrollar el proceso de Coaching, por lo que deberán llegar a un acuerdo con el directivo sobre la forma en la que llevaran a cabo dicho proceso (duración de sesiones, frecuencia, etc.)
3. El ejecutivo tendrá que ayudar a sus "Coachees" a averiguar cómo pueden mejorar su desempeño, haciendo posible que sean ellos mismo quienes se establezcan las metas que desean alcanzar.
4. Mediante una observación de la realidad, se obtienen los puntos fuertes y débiles sobre los que se deben trabajar.
5. El colaborador, junto al ejecutivo deberá analizar cuáles son las opciones posibles. Mediante la motivación y un clima de confianza adecuado, el directivo ayudará a su colaborador a aportar ideas creativas que den lugar a otras opciones nuevas, que puedan ser mejores que con las que contaba en un principio.
6. Por último, se llevará a cabo la decisión sobre cómo se llegará a la meta establecida, siendo el colaborador quien tome dicha decisión, ya que él mismo es el responsable de alcanzarla.



Figura 3.16. El ejecutivo adquiere el papel de Coach
Fuente: Universidad Tecnológica de Pereira (2017)

B) Coaching de equipos en la empresa:

Tal como fue visto en el análisis del Coaching en el ámbito psicológico, el Coaching de equipos tiene la finalidad de que el grupo establezca sus límites, para poder así llevar a cabo un proceso que les lleve a superarlos en el futuro.

Esta modalidad es utilizada en distintos ámbitos y en el caso de la empresa se establece con la intención de alcanzar los siguientes objetivos (Giménez, 2010):

- Analizar el grado de construcción del equipo.
- Conseguir que el equipo comparta los mismos valores dando coherencia a la actuación del mismo y llevándolo así a convertirse en un grupo inspirador para el resto de la empresa.
- Desarrollar estrategias para resolver conflictos y tensiones dentro del equipo.
- Definir una filosofía dentro del equipo que permita acompañar a la organización en las distintas situaciones que puedan ir surgiendo.

Llevado a cabo con éxito dentro de la organización, el Coaching de equipos proporciona entre otros beneficios para la empresa:

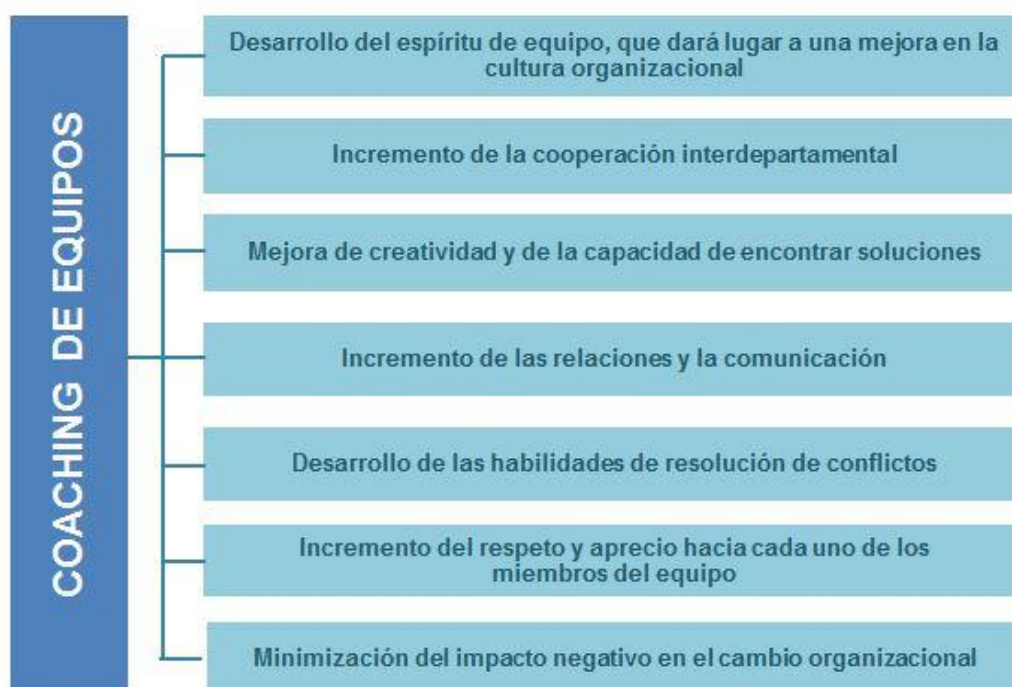


Figura 3.17. Beneficios del Coaching de equipos para la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Giménez (2010)

C) Coaching organizacional:

Actualmente el Coaching es un término ampliamente aceptado por las organizaciones y cada vez son más las empresas que llevan a cabo este tipo de métodos con la finalidad de hacer frente al continuo cambio del entorno y alcanzar sus objetivos empresariales (Zeus y Skiffington, 2002).

Una de las ventajas que presenta el Coaching organizacional es que puede aplicarse a toda clase de negocios, desde pequeñas empresas a grandes multinacionales (Garcés, 2004) lo que ha dado lugar a que se haya convertido en una

herramienta fundamental para el desarrollo tanto individual, como de grupos dentro de las organizaciones.

Las organizaciones pueden optar por realizar el proceso de Coaching de forma interna, llevando a cabo un programa ejecutado por personal cualificado de la propia empresa, o bien acudir al exterior contratando a profesionales externos a la compañía (De la corte, 2002). Ya sea de forma interna o externa, este método empresarial parte de la idea de que son los empleados y no los procesos los que llevan a una organización al éxito o al fracaso, lo que hace que sea fundamental invertir en el aprendizaje y prestar atención a las emociones de los trabajadores.

El Coaching organizacional se establece mediante la elaboración de un plan de acción que permita obtener la máxima satisfacción en la calidad del trabajo sin renunciar a los objetivos, la misión y la cultura de la organización, y que logre alcanzar un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las competencias de la empresa.

Para ello, el Coach deberá observar cómo funciona la organización y valorar el nivel de interacción que se da entre las distintas personas que forman la empresa, con el objetivo de establecer aquellos aspectos que pueden mejorarse y que pueden llevar a la organización a conseguir mejores resultados.

Al igual que con todos los tipos anteriores, el Coaching organizacional también se utiliza surge como solución ante una serie de situaciones:

- Cambio en la cultura de la organización.
- Continuos cambios tecnológicos.
- Establecimiento de nuevos puestos de trabajo que puedan dar lugar a cambios en los procesos y responsabilidades.



Figura 3.18. Los empleados son los que hacen posible el éxito o fracaso empresarial

Fuente: Sobre coaching (2017)

En definitiva, tras su profundo análisis en este capítulo, hemos podido comprobar cómo el Coaching se ha establecido a lo largo de los últimos tiempos como una herramienta novedosa de recursos humanos muy útil para el aprendizaje de las personas, capaz de hacernos ver todo lo bueno que hay dentro de nosotros y llevarnos a alcanzar nuestras metas y sueños.

En el ámbito empresarial, se ha visto como aplicado de la forma correcta, el Coaching puede crear un ambiente de trabajo mucho mejor, aportando una gran cantidad de beneficios como la motivación de los trabajadores y el establecimiento de planes de actuación que lleven a la organización al éxito.

En el siguiente capítulo, serán estudiados cuáles son los efectos y los resultados que se han logrado en distintos sectores empresariales tras el establecimiento de un programa de Coaching, analizando distintos casos y centrándonos en el sector financiero.

CAPÍTULO 4:

LA APLICACIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y EL SECTOR FINANCIERO

El Coaching se ha ido constituyendo con el paso de los años, en una herramienta de recursos humanos muy útil para las empresas, dando esto lugar a que cada día sean más las organizaciones que lleven a cabo estas técnicas.

Tal como se pudo ver en el capítulo anterior, son muchos los beneficios que el desarrollo de un programa de Coaching puede aportar a una empresa, siendo entre otros según Giménez (2010) los siguientes:

- Alineamiento de visión, misión y valores personales y organizacionales.
- Reenfoco de prioridades del directivo, integrando nuevas habilidades, como el equilibrio entre la vida personal y profesional.
- Mejora de la capacidad de reflexión y análisis.
- Incremento del desempeño y de los resultados profesionales.
- Movilización de los recursos internos.
- Mejora en las relaciones profesionales y familiares.
- Aumento de la satisfacción personal.

A lo largo del presente capítulo nos centraremos en estudiar los efectos del Coaching en el ámbito de la empresa y el sector financiero, llevando a cabo una recopilación de distintos estudios que han sido realizados con este propósito en diferentes organizaciones.

4.1. LA APLICACIÓN DEL COACHING A LA EMPRESA.

El continuo cambio al que se ven sometidas las empresas actualmente debido a los avances tecnológicos y la incorporación de nuevos competidores entre otras razones, hace que les sea necesario contar con personas implicadas, comprometidas y responsables en su organización que den su mayor potencial y se preocupen por el rendimiento de la empresa, esto hace que cada vez sean más las empresas que se unan al establecimiento de programas de Coaching, que aplicados con éxito sean capaces de mejorar los resultados empresariales.

Mientras que en EEUU estos métodos vienen siendo utilizados desde hace más de 30 años, en España el uso de estas metodologías se da desde relativamente poco, comenzando a implantarse hace algo más de 10 años.

El Coaching en la empresa tiene como finalidad hallar la mejor forma de alcanzar una serie de objetivos, que serían según (Amortegui, 2015):

- Mejorar el liderazgo.
- Dar la capacidad a los directivos de identificar cuáles son los talentos de sus empleados, para poder así mejorarlos.
- Mejorar el proceso de comunicación entre departamentos.
- Construir equipos de alto rendimiento.
- Mejorar el clima de la organización.

Según un estudio realizado por Larrañaga, Escribano y García (2004), dependiendo del número de trabajadores, la empresa llevará a cabo una mayor o menor inversión en Coaching y los programas serán desarrollados de forma distinta. En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de empresas que aplican Coaching según su tamaño:

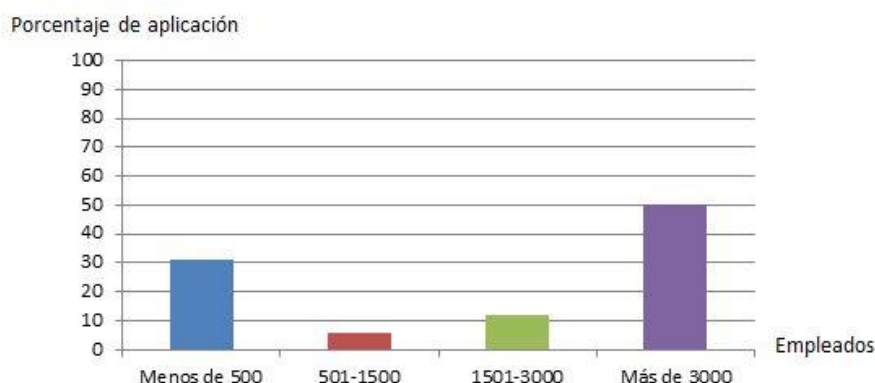


Figura 4.1. Aplicación del Coaching a la empresa según el número de trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir de Larrañaga, Escribano y García (2004)

A pesar de que los datos del estudio sean de hace bastante tiempo, nos sirven para demostrar como las grandes empresas son las que más utilizan estas técnicas, lo cual se debe entre otras razones al estancamiento económico en el que nos encontramos, que da lugar a que sean muchas las organizaciones que planean llevar a cabo programas de Coaching, pero luego en la práctica se vean limitadas por sus recursos.

En el siguiente apartado nos centraremos en analizar cuáles son los efectos del Coaching en las pequeñas y medianas empresas, al suponer estas un elemento clave en el desarrollo de cualquier economía.

4.1.1. El Coaching en las PYMES.

El Coaching supone una herramienta de gran utilidad en el ámbito de las pymes, debido a que en este tipo de organizaciones, en muchas ocasiones el trabajo desarrollado podría denominarse como un “oficio” que se transmite del “maestro” a los trabajadores a través de la experiencia y el conocimiento (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

Además de esto, las pymes presentan una serie de peculiaridades respecto al resto de organizaciones que hacen que les sea de gran ayuda la aplicación de programas de Coaching, debido a la flexibilidad y a la elevada capacidad de adaptación de estos. Algunas de estas características distintivas de las pymes podrían ser:

- La formación reglada no es eficaz.
- Los métodos de trabajo varían dependiendo de la empresa, el sector donde trabaje o aspectos como su situación económica, social y territorial.
- Los directivos carecen de formación en muchos casos.
- Los sentimientos y emociones están más presentes a la hora de tomar decisiones.

Según Gray y Goregaokar, en un estudio realizado en 2007 sobre el impacto del Coaching en este tipo de empresas, existe poca evidencia en el uso de técnicas de Coaching en las Pymes, debido a que se han desarrollado pocas investigaciones al respecto (Robalino, Campuzano y Bastidas, 2016). Aun así, es posible afirmar que

existe un impacto positivo tras la realización de programas de Coaching en estas empresas, sobre todo a nivel personal produciéndose una mejoría en la gestión de los conocimientos y las emociones.

Para poder profundizar en este análisis, se ha acudido a un estudio realizado por el ministerio de Industria, Turismo y Comercio en 2009 a cuarenta pymes pertenecientes al sector servicios con el objetivo de establecer las diferencias entre la aplicación o no del Coaching.

En dicho estudio, todas las empresas siguieron el mismo procedimiento, exceptuando la última fase del proceso donde se aplicaron técnicas de Coaching en la mitad de las empresas, con la finalidad de comparar los resultados, siendo las fases por las que pasaron las diferentes organizaciones durante el estudio las siguientes:



Figura 4.2. Fases del estudio Coaching - Pymes

Fuente: Elaboración propia a partir Vidal, Cordón y Ferrón (2011)

Antes de poder elaborar un plan de mejora, era necesario llevar a cabo un diagnóstico que se realizó mediante un análisis de las áreas más importantes en cada una de las empresas participantes, con el fin de detectar los aspectos favorables y a mejorar. Tras el análisis, las empresas con Coaching contaban con el asesoramiento de un experto en gestión empresarial (Coach), que ayudaba a la empresa a llevar a cabo el plan propuesto.

Una vez concluido todo el proceso, se realizó un cuestionario (Anexo I) a ambos grupos de empresas para analizar la efectividad del Coaching. Los resultados de dicho cuestionario mostraron lo siguiente:

- La práctica de Coaching favorece la comprensión de las medidas de mejora propuestas.
- Mayor satisfacción por parte de los integrantes de las empresas donde se llevó a cabo el Coaching (Coachees).
- El Coaching dio lugar a una mayor aplicación de las propuestas de mejora para las áreas de gestión, atención al cliente y recursos humanos.
- Las propuestas de mejora que afectan a la aplicación de nuevas tecnologías no se vieron afectadas.

A través de estos resultados, se puede concluir que el establecimiento de programas de Coaching beneficia a estas organizaciones, debido a que la motivación y asesoramiento que reciben, les ayuda a tomar mejores decisiones para desarrollar sus planes de acción y conseguir así un mayor rendimiento empresarial.

En definitiva, la capacidad de adaptabilidad del Coaching a las características de cada empresa, lo convierte en una herramienta muy beneficiosa y a tener en cuenta para la gestión de estas organizaciones que debido a su reducido tamaño y a la escasez de recursos, no disponen de mucha formación.

4.1.2. El Coaching aplicado al área contable de la empresa.

A lo largo del tiempo, los cambios producidos en las empresas debido a la globalización han dado lugar a que se produzca un cambio en cuanto a la aplicación del Coaching, convirtiéndolo en una herramienta de gestión para las organizaciones.

Tras su estudio en el capítulo anterior, ya sabemos que se trata de una herramienta de acompañamiento, que puede ser aplicada en muchos ámbitos distintos, lo que traducido al mundo de la empresa, da lugar a que pueda ser implantado en cualquiera de sus áreas, como es el caso de la financiera-contable.

Para analizar de una forma más amplia la efectividad del Coaching en esta área, hemos acudido a un estudio realizado por Cabezas (2016), sobre la implantación del Coaching en el área contable de la empresa IPESA S.A.S, organización con pocos años de creación y especializada en temas de investigación.

Según dicho estudio, el Coaching implantado en esta área, tendrá como finalidad que el contable sea capaz de establecer procesos basados en la eficiencia, eficacia e innovación, que den lugar en un futuro a un aumento en el rendimiento del área.

Para ello, la empresa deberá solicitar la ayuda de un experto contable, denominado "Coach contable" (Torres, Guzmán y Benavente, 2014), cuya misión es, mediante un adecuado asesoramiento, lograr que los integrantes del área mejoren en el desempeño de sus tareas, consiguiendo así que el área en conjunto alcance sus objetivos. Algunas de las tareas o funciones contables que pueden ser mejoradas mediante la implantación del Coaching, serían las siguientes:

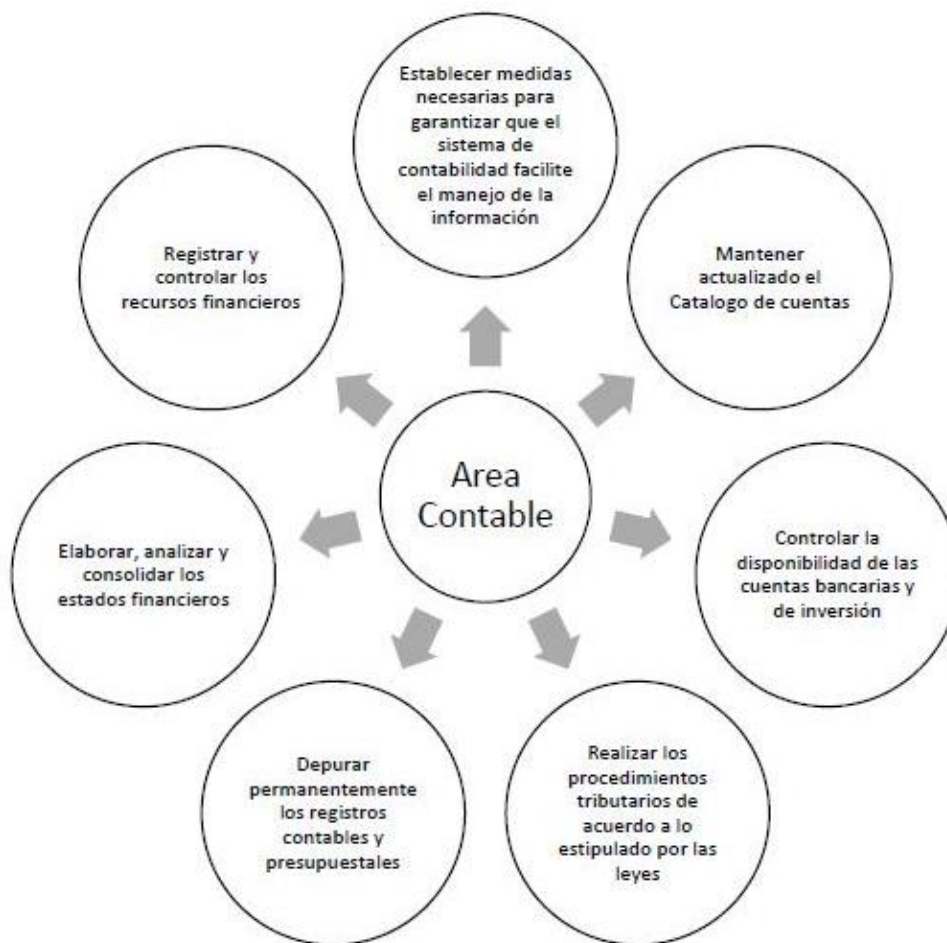


Figura 4.3. Tareas contables que pueden mejorarse mediante el Coaching

Fuente: Delgado y Garcés (2011)

Según Cabezas (2016), la implantación de métodos de Coaching en el área contable con el fin de mejorar el rendimiento es muy importante para la empresa, debido a que este departamento se constituye como uno de los más importantes dentro de la organización, ya que a través de él puede establecerse cuál es la situación financiera de la empresa.

En el estudio se establece que para una correcta aplicación del Coaching en el área financiera de la empresa, deben cumplirse tres requisitos:

a) El Coach contable debe ser competitivo.

La competitividad supone un aspecto clave para cualquier empresa, sobretodo para una de reciente creación, como es el caso de IPESA S.A.S, ya que puede llevar a la organización al éxito o al fracaso dependiendo como se lleve a cabo.

Por ello, el Coach que la empresa solicite debe contar emocionalmente con las habilidades y la actitud necesaria para conseguir mejorar la competitividad del departamento, que a largo plazo, pueda dar lugar a una mejora en el posicionamiento de la organización.

El primer paso para una buena planificación de los recursos del área, que permita a la empresa crecer y aumentar su competencia en el mercado sería detectar cuáles son sus puntos fuertes y débiles en comparación con sus competidores, para ello es muy útil utilizar herramientas como el análisis DAFO.



Figura 4.4. Análisis DAFO

Fuente: mil ejemplos empresa (2016)

Tras realizar este análisis, la empresa establecerá como desea mejorar aquellos aspectos que ha considerado como débiles, para ello cuenta con el asesoramiento de su Coach, que actúa con el objetivo de llevar a IPESA S.A.S. a una buena situación competitiva a través del Coaching, como por ejemplo creando equipos de trabajo creativos, capaces de optimizar los recursos financieros de la empresa.

b) Personal del área comprometido.

El personal que va a recibir la formación debe tomar los conocimientos y comprometerse a cumplir los parámetros establecidos, de forma que cada uno de los integrantes del área realice sus labores financieras de la mejor forma posible.

Dentro del departamento, es fundamental que al trabajar en equipo se alcance el equilibrio entre las creencias, conductas y valores de cada uno de los miembros, para poder así crear un buen ambiente de trabajo capaz de generar buenos resultados.

La utilización del Coaching como herramienta de gestión del área financiera, podrá llevar a la empresa IPESA S.A.S a reunir un personal excelente, compuesto tanto por miembros con una gran experiencia, como por jóvenes muy eficientes que hacen posible formar un grupo de trabajo fuerte y competitivo.

c) Compromiso del área financiera en cuanto a la empresa.

La mejora del compromiso de los trabajadores, fruto del proceso de Coaching, se traduce en un acercamiento intelectual y emocional entre los miembros de la empresa, que favorecerá el nivel de compromiso del área con la organización en su conjunto.

Este hecho da lugar a que todos los miembros del departamento contribuyan personalmente al éxito de la organización, mediante la ejecución de las propuestas de mejora establecidas por IPESA S.A.S, que harán posible solucionar problemas como el de la correcta optimización de recursos financieros y llevarán a la empresa a alcanzar sus objetivos.

En definitiva, según el estudio podemos determinar que los resultados de llevar a cabo el Coaching dentro del área dependerán de la actitud tanto del Coach, como de los trabajadores que reciben esta formación.

También podemos añadir que para que el proceso sea exitoso, las empresas que deciden implantarlo, deben ser abiertas y estar dispuestas a realizar cambios, además de ser conscientes de que la implantación de un programa de Coaching no es una pérdida de tiempo, sino una inversión que a largo plazo les ahorrará tiempo, personal y les proporcionará buena parte de beneficios.

Una vez analizados los efectos del Coaching dentro de la empresa, el siguiente apartado del capítulo se centrará en el estudio de la efectividad de dichas técnicas en organizaciones del sector financiero a través de una serie de casos.

4.2. LA EFECTIVIDAD DEL COACHING EN EL SECTOR FINANCIERO.

No hay duda de que el sector financiero constituye un pilar básico para la economía de cualquier país, al tratarse del "mecanismo que pone en contacto a los ahorradores y demandantes de fondos" (Lorenzana, 2013).

El Coaching, como se ha visto anteriormente, se ha consolidado con el paso del tiempo como una herramienta de gestión empresarial muy útil para la búsqueda de metas, mejorar las habilidades personales y en definitiva, aumentar el desempeño dentro de la empresa.

Además, las empresas han ido llegando a la conclusión de que para alcanzar sus metas y ser altamente competitivas en el mercado, no hay nada más importante que el capital humano, sus trabajadores.

Todo esto, ha hecho posible que la inversión en técnicas de desarrollo personal como es el caso del Coaching haya ido aumentando en los últimos años, siendo muchas las organizaciones pertenecientes al sector financiero que han decidido llevar a cabo estas prácticas entre sus empleados.

En el estudio realizado por Larrañaga, Escribano y García en 2004 acerca de la implantación del Coaching en las organizaciones, se determinaba que los porcentajes de aplicación de estos métodos en los distintos sectores eran los siguientes:

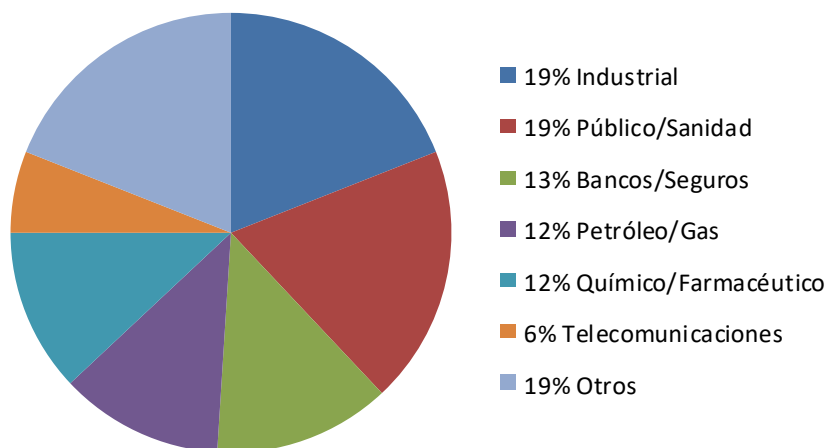


Figura 4.5. El Coaching en los distintos sectores de actividad

Fuente: Elaboración propia a partir de Larrañaga, Escribano y García (2004)

Como ocurría en el primer apartado, estos datos nos ayudan para hacernos una idea de cuál es la proporción de aplicación del Coaching en el sector financiero respecto al resto de sectores, ya que son de hace algunos años y debido a que cada vez son más los estudios que demuestran la efectividad del Coaching en la empresa, actualmente es posible que este porcentaje se haya visto aumentado.

En los siguientes apartados se analizará, a través de una serie de estudios, la práctica de Coaching en distintos tipos de empresas financieras, como es el caso de las entidades bancarias o las empresas aseguradoras.

4.2.1. El Coaching en las entidades bancarias.

Si hacemos una búsqueda general en internet acerca de las prácticas de Coaching en las distintas entidades bancarias, son muchas las que lo mencionan.

Un ejemplo de ello es el Banco Santander que lo menciona en su página web determinando que "ofrece a sus directivos oportunidades de desarrollo" como acciones de Coaching. Siguiendo con la búsqueda, también se han encontrado referencias al Coaching en la página web de entidades bancarias como LaCaixa o Deutsche Bank entre otras, por lo que se puede llegar a la conclusión de que prácticamente todas hacen uso del Coaching de una u otra forma dentro de sus organizaciones.

Al igual que en los apartados anteriores, para poder profundizar más en el uso de técnicas de Coaching dentro de las entidades bancarias se ha acudido a un caso de estudio, en concreto al realizado por Gutiérrez en 2014 acerca de la aplicación del Coaching en la vicepresidencia de BANCOLOMBIA. El estudio se dividía en tres partes:

1. La vicepresidencia antes del Coaching:

La vicepresidencia estaba formada por dos departamentos comerciales, que no interactuaban entre sí y entre los que no existía comunicación a pesar de que los clientes de la base de datos fuesen los mismos. Esta situación generaba clientes insatisfechos, debido a que no se les daba las mejores soluciones, lo que daba lugar a un servicio ineficiente que ponía en evidencia la falta de comunicación entre ambos equipos.

En definitiva, no había interacción entre ambos departamentos, lo que se traducía a una falta de trabajo en equipo y a un ambiente donde las metas grupales se asignaban de forma independiente y las oportunidades de mejora se limitaban a cada equipo, en vez de al conjunto.

Todo esto, hacía que fuese necesario buscar una solución que lograra unir a ambos grupos, unificando procesos y fomentando el trabajo en equipo. Para ello se decidió llevar a cabo un proceso de Coaching.

2. La implantación del Coaching:

Para la aplicación del proceso, se buscó un espacio distinto al de trabajo para que los miembros de ambos equipos se conocieran o afianzaran su relación si ya se conocían, con el propósito de ir creando una "unión organizacional" que diera lugar a un mejor ambiente de trabajo.

Además, se planificó una reunión mensual, donde se revisaban las relaciones comerciales de cada cliente, el estado de las ventas, las sugerencias, quejas, etc., con el objetivo de establecer oportunidades de mejora.

A partir de todo esto, se comienza a desarrollar un cambio en la vicepresidencia en cuanto a la forma de llevar a cabo las tareas diarias y al compromiso de cada miembro, llevando a cabo así una estrategia encaminada a fortalecer la organización y lograr mejores resultados. Para que este proceso fuese posible, era necesario el desarrollo de una serie de visiones tanto a nivel personal como grupal, que eran las que se muestran en la siguiente tabla:

Visión ganadora trascendente	Tiene como objetivo generar valor a la organización y es llevada a cabo mediante la reflexión individual y de equipo, que se realiza a través del establecimiento de preguntas reflexivas, la valoración de competencias o el análisis de las oportunidades y amenazas (DAFO), entre otras.
Visión individual	El cambio individual es fundamental para el mejor desarrollo de la organización. Para ello, es necesario que cada miembro del equipo se plantee cuestiones del tipo ¿Dónde quiero llegar en la vida?, ¿Cuáles las cualidades que puedo mejorar?, ¿Qué quiero tener?..., que le ayuden a diseñar el camino que deben tomar para alcanzar sus objetivos.
Visión de equipo	Para conseguirla es necesaria la participación de todos los colaboradores. Mediante esta visión se hará posible constituir un equipo ganador (que cumpla sus metas), integral (donde todos interactúen con todos), feliz (aporte bienestar al grupo), eficaz (haga más fáciles las cosas) y de servicio (cumpla las promesas de los clientes y miembros del equipo)

Tabla 4.1. Visiones de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir Gutiérrez (2014)

Para llevar a cabo estas visiones, se realizaron una serie de ejercicios (Anexo II) a los participantes, diseñando así una herramienta que se denominó “Tú me importas”.

También se aplicaron herramientas propuestas por la Federación Internacional de Coaching, como:

- “Desaprender para aprender”: “lo que se sabe no basta”, es necesario que la persona que recibe la formación profundice más allá de sus conocimientos, investigando cómo desarrollar sus habilidades personales y profesionales.
- “Programación neurolingüística”: cuyo objetivo es “comprender el comportamiento y el pensamiento estratégico a través del conocimiento de los procesos mentales y cognitivos”.

3. La vicepresidencia después del Coaching:

La realización de todo este proceso, hizo posible que la organización desarrollara una visión de futuro que antes no tenía, que le hacía consciente de que el alcance de objetivos dependía de cómo se desarrollaran las acciones dentro de la compañía.

De este modo, los jefes se comprometieron a hacer que sus equipos fuesen mucho más felices y lograran alcanzar todos sus objetivos, contribuyendo así a un aumento del desempeño y la consecución de mejores resultados.

En definitiva, la principal finalidad de la aplicación del Coaching en estas entidades, es la de enseñar a los directivos cómo pueden potenciar las habilidades de sus trabajadores, a través del asesoramiento de un profesional que les ayude a reflexionar sobre las áreas a mejorar y a llevar a cabo actividades y talleres encaminados a lograr cambios positivos dentro de la organización.

A través de esto, el Coaching es capaz de mejorar el desempeño y el rendimiento de estas organizaciones, haciendo posible una mejora de su posición en un mercado tan amplio y tan cambiante como es el de las entidades bancarias.

Tras haber realizado el análisis de la efectividad en la banca, en el siguiente apartado se estudiarán, a través de un caso real cuales son los distintos efectos que tiene el Coaching para las compañías aseguradoras, ya que estas tienen un papel fundamental dentro del sector financiero.

4.2.2. El Coaching en las empresas aseguradoras.

Dentro del sector financiero, la actividad aseguradora constituye un pilar básico, ya que permite a los agentes gestionar sus diferentes tipos de riesgos y destaca por su papel inversor.

Las empresas aseguradoras tienen características distintas a las de otras organizaciones financieras, siendo su principal función la de “asumir un conjunto de riesgos que serían difíciles de afrontar por un individuo” (González y Márquez, 2013).

En estas organizaciones la principal fuente de ingresos proviene de las primas de seguro, dependiendo en menor medida de la rentabilidad del sector y del mercado. Sin embargo, al igual que ocurría con las entidades bancarias, el mercado asegurador cada vez es más amplio y en los últimos años han sido muchas las compañías que han ido surgiendo. Este hecho, hace necesaria para estas empresas una correcta interacción entre las distintas áreas que la forman para poder ofrecer al cliente una buena y eficaz gestión de sus pólizas, destacando así entre la competencia.

Para el desarrollo de este apartado hemos acudido a un estudio realizado por Corral (2016) sobre el impacto del Coaching en equipos gestores de empresas del sector financiero-asegurador.

La implantación de Coaching se llevó a cabo en dos equipos gestores del área TIC (Tecnologías de la información) de dos empresas, una de Arabia Saudí (Empresa A) y otra de España (Empresa B), además también intervinieron en el estudio otros dos equipos de cada compañía donde no se aplicaron técnicas de Coaching. Para ello, en todos los grupos se siguieron una serie de fases, exceptuando los equipos a los que no se les aplicó Coaching, donde se omitió la fase tres:



Figura 4.6. Fases del estudio en ambos grupos
 Fuente: Elaboración propia a partir de Corral (2016)

1. **Preparación:** el autor diseña el proyecto de investigación y comunica a las empresas seleccionadas su propósito.
2. **Evaluación pre-coaching:** para conocer qué efecto podría producir la implantación de coaching, se les propuso a los equipos de ambas organizaciones dos cuestionarios: el *team diagnostic* (Anexo III) y otro de “seguridad psicológica y conductas del aprendizaje en equipo”. Una vez que todos los participantes han realizado las encuestas se elabora un informe acerca de los resultados.
3. **Intervención de Coaching** (solo en los grupos donde se implanta): para desarrollar estas fase, se llevan a cabo tres pasos:
 - Un taller (Workshop) de una jornada, cuyo objetivo es reflexionar sobre cómo mejorar la eficacia del equipo con la finalidad de desarrollar conjuntamente un plan de aprendizaje.
 - Dos reuniones: con una duración de dos horas cada una y separadas por un tiempo. Se realizan dos o tres semanas después del “workshop” y en ellas se revisan los progresos y obstáculos que se han dado al implantar los planes de mejora, con el objetivo de animar al grupo a continuar mejorando.
4. **Evaluación post-coaching:** una vez se han llevado a cabo todas las reuniones de seguimiento se lleva a cabo una segunda ronda de cuestionarios, siendo estos los mismos que se realizaron en la fase dos del estudio.
5. **Conclusiones:** tras obtener el informe de resultados de la fase cuatro, se analizan cuáles son las diferencias en comparación con los resultados de la fase “pre-coaching” para comprobar si ha habido algún tipo de mejora.

Tras llevar a cabo todas las fases en ambas empresas, se crearon ocho categorías para facilitar el análisis de los resultados obtenidos:

Estado actual del equipo	(Antes del Coaching)	1. Qué está funcionando
		2. Fortalezas
Estado deseado del equipo	(Antes y durante el Coaching)	3. Desafíos
		4. Prioridades
Estrategias de mejora	(Durante el Coaching)	5. Apoyos
		6. Plan de acción
Resultados obtenidos	(Después del Coaching)	7. Resultados
		8. Experiencia

Tabla 4.2. Categorías para el análisis de resultados

Fuente: elaboración propia a partir de Corrales (2016)

Siendo los resultados obtenidos para cada una de las categorías los siguientes:

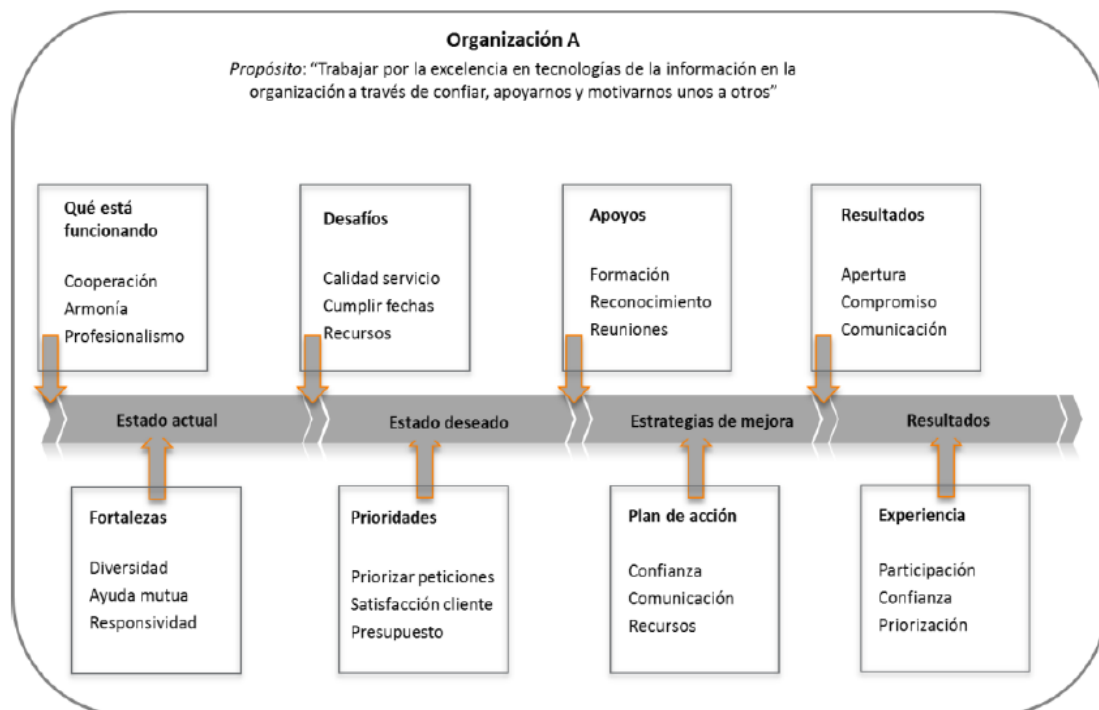


Figura 4.7. Resultados en la empresa A

Fuente: Corrales (2016)

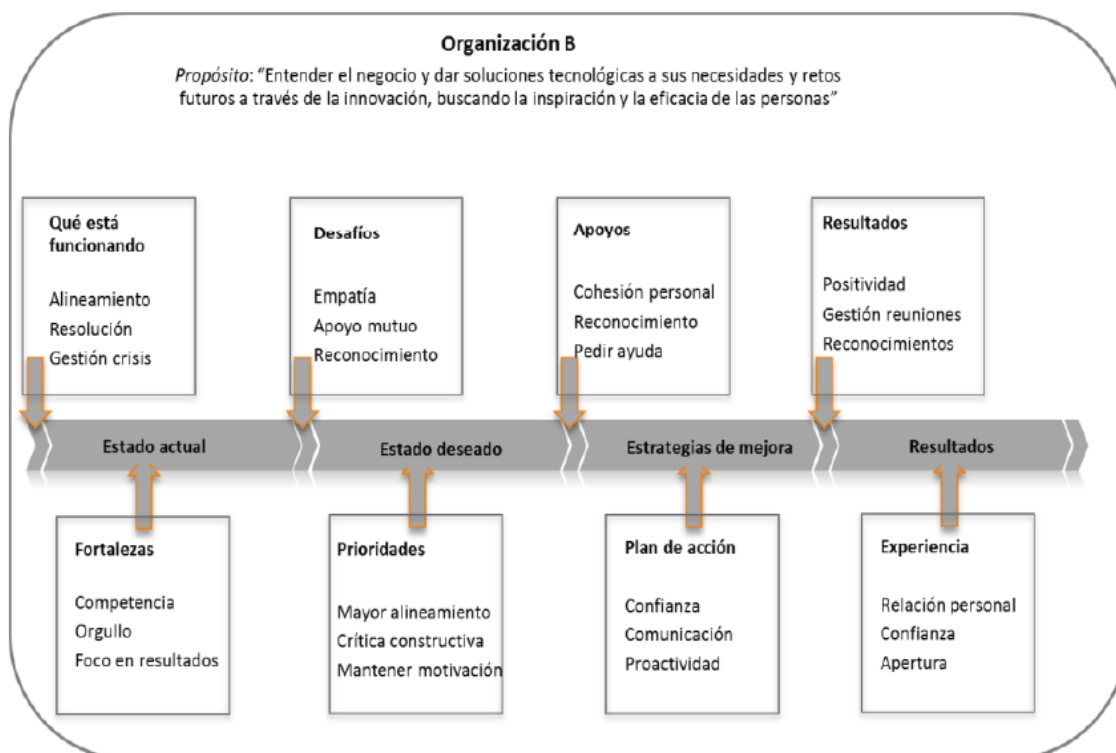


Figura 4.8. Resultados empresa B

Fuente: Corrales (2016)

Una vez analizados los resultados se determinó que el proceso de Coaching había tenido un impacto positivo en la mejora de los procesos de equipo y se pudo observar cómo los equipos mejoraron tanto en productividad como en positividad. Además, tras

el Coaching se llevaron a cabo una serie de cambios en los grupos de ambas organizaciones:

ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B
Modificación del sistema de priorización de peticiones de clientes	Modificación de la estructura de los comités semanales
Reuniones de equipo para mejorar la coordinación	Aumento de reconocimientos mutuos
Mayor responsabilidad para cumplir con las fechas	Asignación de un rol a cada miembro del equipo
Esfuerzo para que todas las opiniones sean escuchadas	Organización de eventos informales
Formación transversal entre los miembros	Organización de cumpleaños

Tabla 4.3. Cambios tras el Coaching

Fuente: Elaboración propia a partir de Corrales (2016)

Tras el análisis de este estudio, podemos ver como la implantación de técnicas como el Coaching en grupos de trabajo, da lugar a mejoras en la gestión y desarrollo del grupo, haciendo posible la integración de todos sus componentes y un buen entorno de trabajo.

Además, se demuestra una vez más que los trabajadores necesitan estar motivados y sentirse integrados en la organización para dar su máximo potencial, algo que a largo plazo y en conjunto hará posible la consecución de mejores resultados.

En concreto, en este tipo de empresas es muy importante el trato con el cliente y una gestión eficaz, algo que solo es posible cuando la compañía cuenta con personas responsables, comprometidas y trabajadoras, integradas y dispuestas a darlo todo para obtener un buen resultado. Este hecho, hace que la aplicación de estas técnicas de desarrollo personal constituya un elemento de gran ayuda para las compañías aseguradoras.

Es necesario añadir que para que el Coaching tenga efecto en el tiempo dentro de estas empresas, debe ser llevado a cabo continuamente y no quedarse en un "experimento", de forma que se sigan concretando reuniones y realizando actividades para controlar que se están cumpliendo los planes correctamente y seguir motivando a los trabajadores.

CONCLUSIONES

Actualmente la gran parte de las empresas se ven sometidas a continuos cambios en sus respectivos mercados, lo que las lleva a buscar nuevos métodos que las hagan destacar entre sus competidores.

Por esta razón, es fundamental que las organizaciones sepan cómo captar a sus clientes, y lo que es más importante, cómo mantenerlos en el tiempo. Para ello, cada vez es más habitual ver a las empresas llevar a cabo estrategias de neuromarketing, con el objetivo de captar la atención de los consumidores.

La utilización de estas estrategias es el resultado del estudio de la “mente del consumidor”, que se realiza debido a los numerosos estudios que han demostrado la irracionalidad de la mente humana y que hace posible que las organizaciones puedan satisfacer las necesidades de sus clientes de la mejor forma posible.

La aparición del Coaching, y su posterior aplicación al mundo empresarial ha supuesto una gran ayuda para la toma de decisiones y un cambio de mentalidad en la empresa, que con la utilización de estos métodos de desarrollo ha visto cómo es posible aumentar la productividad mediante la motivación y la búsqueda del máximo potencial de sus trabajadores, lo que ha dado lugar a que las organizaciones valoren más su capital humano.

En el caso de las pymes, los escasos recursos hacen que la utilización del Coaching esté más limitada, pero sin embargo son cada vez más las empresas de este tipo que se toman la implantación de esta técnica como una inversión, que con el paso del tiempo, les llevará a la consecución de objetivos y a un aumento de resultados.

Si nos detenemos a mirar dentro de la organización, no hay duda de que el departamento de contabilidad supone un pilar básico, debido a que es donde se gestionan los recursos disponibles y se elaboran los resultados que mostraran cómo evoluciona la empresa. Esto hace que la utilización de herramientas como el Coaching dentro dicha área sea de gran utilidad, ya que si el ambiente de trabajo del grupo es bueno, las ideas fluirán y las decisiones se tomaran de forma conjunta, dando lugar a un mayor rendimiento del equipo.

Por último, al estudiar la aplicación del Coaching en el sector financiero, en concreto en las entidades bancarias y compañías aseguradoras, comprobamos como gran parte de este tipo de organizaciones lo llevan a cabo, debido a que se encuentran en mercados donde existe mucha competencia y su implantación les supone un gran número de beneficios.

Con el desarrollo de este proyecto hemos podido analizar este método, que con el paso del tiempo se ha consolidado como una herramienta de recursos humanos muy útil para la gestión empresarial y sobretodo para aquellas empresas que se enfrentan a un mercado muy competitivo, donde es necesario estar constantemente al día.

Además se ha podido demostrar como a pesar de las diversas críticas que ha recibido, aplicado de forma correcta el Coaching consigue que las personas creen en sí mismas, sacando el máximo potencial de ellas y llenándolas de ilusión, algo que es fundamental para afrontar la rutina a la que nos enfrentamos en nuestro día a día.

En definitiva, el Coaching tanto en el ámbito personal como empresarial, nos ofrece la posibilidad de alcanzar nuestras metas, marcándonos el camino a seguir y motivándonos para que nunca abandonemos aquello con lo que soñamos, lo que se traduce en un aumento de felicidad ¿Y qué hay más importante que esto?

BIBLIOGRAFÍA

- Aarts, H.; Custers, R. y Marien, H. (2008): "Preparing and Motivating Behaviour Outside Awareness", *Science*, 319, 1639.
- Alcalá, M. (2002): "El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial", *Capital Humano*, núm. 160, p. 56.
- Alcalde Casado, B. (2010): *Manual Coaching*. Madrid: CEP S.L.
- Amortegui Jiménez, J.D. (2015): "Coaching, el camino a la productividad empresarial". Universidad militar de nueva Granada.
- Asín Bielsa, C. y Cortés López, B. (2014): "Competencias del Coach en las organizaciones que aprenden". Universidad de Zaragoza, España.
- Ariely D. y Berns, G. (2010): "Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business". *Nature Reviews Neuroscience*, 11 (4) 284-292.
- Bayón, F. (2010): *Coaching Hoy. Teoría general del coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Berganza Larrañaga, A.; Escribano Etayo, M.P. y García Benamor, H. (2004): "Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones". *Capital humano*, nº 174, pág. 26
- Bossaerts, P. (2006): "Neuro-Finance, Gutman Center Public Lecture". *Bank Gutmann AG*, Schwarzenbergplatz 16, 1010
- Bossaerts, P.; Hens, T and Fehr, E (2008): From Neo to Neuro: Finance Research at the Cutting Edge. *FINRISK National Centre of Competence in Research Financial Valuation and Risk Management*, October, pp. 30-31
- Bou-Pérez, J. F. (2007): "Coaching para docentes", *Club Universitario*, España.
- Braidot, N. (2000): "Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otros si dicen que les gustas tú?" *Gestión 2000*.
- Brusattin, L. (2015): "Neuromarketing". *Investigación y marketing*, Nº 128, 6-11.
- Braun C. (2007): "Magnetoencephalography: a method for the study of brain function in neurosurgery" *Zeitschrift für Medizinische Physik*, vol. 17, no. 4, pp. 280-287, 2007.
- Cabezas Alonso, S.Y. (2016): "El coaching y su aplicación en el área contable de IPESA S.A.S.", Universidad militar de nueva Granada (Bogotá D.C.)
- Camacho Castellanos, J.C. (2016): "El neuromarketing y su relación con la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow". *Semillero*, Vol 2 N°2 Enero-Junio.
- Camerer, C. (2007): "Neuroeconomics: using neuroscience to make economic predictions". *The Economic Journal*, pág. 117.
- Canales Ronda, (2013): "Neuromarketing, ¿El futuro ya está aquí?". *3Ciencias*.
- Cardon, A. (2007): *Coaching de equipos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Carrasco, S. (2013): "Vivir mejor". <http://www.sergiocarrascomendez.com/>
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). "Mentoring & Coaching. IT Perspectiva", *Journal of Technology. Management & Innovation*, vol. 1, núm. 3, p. 131-139.
- Corral Cantó, F. (2016): "Impacto del Coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador". Universidad Complutense de Madrid (España)
- De Andrés Pérez, A. (2014): ¿En qué consiste el Coaching educativo? <http://blog.smconectados.com/2014/01/07/en-que-consiste-el-coaching-educativo/>
- De la Corte, J. (2012): "La figura del coaching en el ambito laboral". *Derecho y conocimiento*, Vol. 2 269-284.

- Delgado, A. M., & Garces, M. P (2011): Departamento de contabilidad. <http://es.slideshare.net/http://es.slideshare.net/maydagb/departamento-de-contabilidad>
- Ecodiario (2 de Abril de 2016): "Técnicas de neuromarketing: Así se miden las emociones del consumidor". *El economista*.
- Feldman, D.C., Lankau M.J. et al. (2005): "Executive coaching: A review and agenda for future research". *Journal of management*, 829-848.
- Fillery-Travis, A. y Lane, D. (2006): "Does coaching work or are we asking the wrong question?", *International Coaching Psychology Review*, vol. 1, núm. 1, p. 23-36.
- Fisher, C.; Chin, L. y Klitzman, R. (2010): "Definig Neuromarketing: Practices and Professional Challenges". *Harvard Review of Psychiatry*, 18.4 230-37.
- Fraile, A. (2013): "El coaching como estrategia pedagógica para la mejora del autoconocimiento de los educadores deportivos". *E-motion. Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, nº 1, pp. 1-13.
- Galán, F.J. (2014) "¿Cómo definir objetivos con el método G.R.O.W.?". http://www.intras.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=243:icomo-definir-objetivos
- Garcés Ferreira, M. L. (2004): "Descripción de un modelo de Coaching. Estudio de caso para el desarrollo de las competencias en una empresa del sector financiero". Bogotá.
- Giménez, F. (2010): "Coaching en la empresa". Tribuna, Mayo 2010, <http://www.equiposytalento.com/tribunas/augere/coaching-en-la.empresa>
- González Martínez, C.I. y Márquez Sevillano, J.M. (2013): "Las entidades de seguros ante el nuevo entorno financiero". *Banco de España, estabilidad financiera*, nº 25 127-139
- Gordillo, M. V. (2008): *Nuevas perspectivas en orientación Del counseling al coaching*. Madrid: Síntesis S.A.
- Gray, D., et al. Goregaokar, H. (2007): "Executive coaching in smes-experiences and impact of the coaching process"
- Gutierrez Guerra, A.R. (2014): "El coaching desde una perspectiva de mejora en la vicepresidencia inmobiliaria y constructor de BANCOLOMBIA", Universidad militar de nueva Granada (Bogotá D.C.)
- Hackman , J.R.; Wageman R. et al. (2005): A theory oof team coaching. *Academy of Management Review*, 269-287.
- Hernández Ramírez, M. (2010): "Neurofinanzas: Cuando las Decisiones no son Racionales". *Tec Empresarial*, Vol 4 Num 3 / 21-30.
- Hubert, M. y Kenning, P.(2008): "A current overview of consumer neuroscience". *Journal of Consumer Behaviour*, 7(4-5) 272-292.
- Illes, J. et al. (2006): "Incidental Findings in Brain Imaging Research", *Science*, 311, 783-784.
- Jiménez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Koc, E. y Boz H. (2014): "Psychoneurobiochemistry of tourism marketing". *Tourism Management*, 44, 140-148.
- Kuhnen, C. (2007): "On Money, Risk and the Brain", *Kellogg School of Management, Northwestern University*
- Kulynych, J. (2002): "Legal and ethical issues in neu- roimaging research: human subjects protection, medical privacy, and the public communication of research results". *Brain and Cognition*, 50, 345-357.
- Larez J.H. (2008): "Discusión pedagógica. El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación de trabajo especial de grado". *Revista Universitaria de Investigación*, año 9, núm. 2, p. 219-234.
- Liu, X. y Batt. R. (2010): "How supervisors influence performance: a multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services". *Personnel Psychology*, tomo 63, núm. 2; p. 265-299.

- Martínez, J. (2002): <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>
- Morin, C. (2011): "The New science of consumer behavior". *Springer Science Business Media*, 131-135.
- Naranjo, P. (2015): "Introducción al neuromarketing". *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol.2 Nro. 2.
- Olamendi G. (2009) *Esto es marketing*. Obtenido de <http://www.estoesmarketing.com/>
- Ospina Gonzalez, L. A. (2014): "Neuromarketing". *Universidad militar de Nueva Granada (Colombia)*.
- Plassmann, H.; O'Doherty, J., Shiv, B., y Rangel, A. (2012): "Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(3), 1050-1054.
- Randall, K. (2009): https://www.fastcompany.com/1357239/neuromarketing-hope-and-hype-5-brands-conducting-brain-research?partner=homepage_newsletter
- Ravier, L. (2005): *Arte y ciencia del Coaching: Su historia filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Robalino Muñoz, R.C.; Campuzano Rodríguez, M.A. y Bastidas Vaca, C.A. (2016): "Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES". *Universidad estatal de Milagro*, 428-437.
- Rodríguez García, D. y Hernández Gracia J.F. (2015): "Identificación causas del consumismo irracional en las que el neuromarketing tiene influencia". *Universidad autónoma del estado de Hidalgo*, Vol. 2 Núm. 4.
- Rojas Duno, R. (2010). *Los antecedentes del Coaching*. Interdidáctica.
- Romero, J. (2015): <http://neuromarketing.la/2015/10/el-funcionamiento-del-eye-tracking-para-el-marketing/>
- Salazar Triviño, G. y Molano Camacho, M. (2000): *Coaching en acción: Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. McGraw-Hill interamericana, Bogotá.
- Sans Zapata, M. (2012): "¿Qué es el Coaching?" *3Ciencias*.
- Shiv, B.; Loewenstein, G., Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2005). "Investment behavior and the negative side of emotion". *Psychological science*, 16(6), 435-439.
- The Economist (12 de June de 2014): "Inside the Mind of the Consumer". *Economist Newspaper*.
- Turienzo, R. (2007): *Dirige de cine*. LID.
- Vidal-Salazar, M.D.; Córdón-Pozo, E. y Ferrón-Vilchez, V. (2011): Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia business review*. Tercer trimestre 2011 82-100
- Villa Casal, J.P. y Caperán Vega, J.A. (2010): *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Profif Editorial.
- Wong Torres, Z.; Salcedo Guzmán, L., & Hualpa Benavente, F. (2014): "El coaching, Contador Público y el capital intelectual" <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:d-EWPI2LHrMJ:revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5366/4598+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004): *Guía completa de coaching en el trabajo*, McGraw-Hill, Madrid.

Páginas Web consultadas para la obtención de las imágenes y algunas figuras:

Figura 2.1	https://www.davidtejo.com/wp-content/uploads/2016/06/maslow.jpg/
Figura 2.2	http://www.saludypsicologia.com/app/webroot/useruploads/imageManager/lobulos.jpg
Figura 3.3	http://www.philosophyforlife.org/wp-content/uploads/2014/03/coaching-commons-books-001.jpg
Figura 3.10	http://www.sinhaberloplaneado.com/wp-content/uploads/2016/07/pizarra-grow.jpg
Figura 3.11	https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/79/67/4b/79674be1807a266295f12ad7fc1b74d4.jpg
Figura 3.13	http://centremedicsantramon.com/wp-content/uploads/2015/10/Coaching-1-1280x800.jpg
Figura 3.14	http://www.pablocunsole.com/wp-content/uploads/2016/08/coaching-empresarial-2-600x321.jpg
Figura 3.16	http://www.aouca.it/home/resources/cms/images/uff_formazione_d6.jpg
Figura 3.18	http://www.universidadedoscampeoes.com.br/site/wp-content/uploads/2014/01/Gest%C3%A3o-por-competencia-1.jpg
Figura 4.4	http://www.milejemplos.com/empresa/wp-content/uploads/sites/9/2016/07/ejemplo-de-analisis-dafo-de-una-empresa.jpg

ANEXOS

ANEXO I

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL ESTUDIO DE COACHING-PYMES

A continuación, se muestra una selección de preguntas del cuestionario final realizado a los directivos que participaron en el estudio (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011).

El proceso auditor realizado a su empresa ha establecido una serie de carencias en la gestión de su organización en base a las cuales se ha establecido un plan de mejora. Tras todo este proceso se desea conocer si:

1. Entiende y sabe cómo desarrollar las medidas propuestas en el plan de mejora (responda del 1 al 10, siendo 1 absolutamente nada y 10 perfectamente).
2. En su plan de mejora se indicaban un conjunto de medidas dirigidas a realizar cambios estructurales. Establezca cuales ha llevado a cabo y en qué nivel sabiendo que en su caso se establecían las siguientes:

MEDIDAS GENERALES	MEDIDAS ESPECÍFICAS	NIVEL DE DESARROLLO		
		NADA	PARCIAL	TOTAL
Reforma del exterior	Cambio del revestimiento			
	Modificación de la cartelería externa			
	Cambio de la cristalería exterior			
	Acceso a minusválidos			
	Reforma de los escaparates			
	Cambio de la iluminación exterior			
Reforma del interior del local	Cambio de pavimentos			
	Cambio de material o color del revestimiento de paredes			
	Cambio de la disposición de espacios del local			
	Redistribución de espacios: almacén/ventas			
	Mejora del equipamiento climático			
Equipamiento interno	Cambio de inmobiliario			
	Modificación de expositores			
	Otros:			

ANEXO II

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING EN BANCOLOMBIA

ACTIVIDAD N°1:

Mediante esta actividad se invita a al colaborador a recordar alguna experiencia de aprendizaje de su niñez o adolescencia, como por ejemplo, cuando aprendió a montar en bicicleta o a conducir.

- a) Describa el proceso por el que pasó paso a paso, respondiendo a cuestiones como ¿Quién le enseñó?, ¿Cómo fue el proceso de aprendizaje?, ¿Cuánto tiempo le llevo?, etc.
- b) Basándose en las respuestas que ha dado en el apartado a, establezca cuáles cree que son las cinco conductas más importantes de la persona durante el aprendizaje.

ACTIVIDAD N°2:

Esta actividad que será denominada como “Lecciones del pasado”, tiene como finalidad permitir al colaborador mirar hacia atrás e identificar sus objetivos personales a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hice bien el año pasado?
- ¿Qué me faltó por alcanzar?
- ¿Qué aprendí a través de mis logros?
- ¿Qué lecciones me dejó el pasado?



Bienvenido a vivir esta experiencia...

Logo y eslogan del programa “Tú me importas” desarrollado por BANCOLOMBIA

Fuente: Gutiérrez (2014)

ANEXO III

PREGUNTAS DEL TEAM DIAGNOSTIC (80 ÍTEMS) DEL ESTUDIO DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

Preguntas cerradas:

Ejemplos de preguntas cerradas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
No tendemos a pensar demasiado en las dificultades pasadas del equipo.									
Tenemos acuerdos en el equipo respecto a cómo comportarnos cuando surgen conflictos.									
No hay un sentimiento subyacente de indefensión y desesperanza en nuestro equipo.									
En nuestro equipo la gente no se pone a la defensiva cuando se señalan los errores.									
La diversión y el humor están presentes en nuestras relaciones.									
Confiamos unos en otros lo suficiente como para revelar nuestras vulnerabilidades en el grupo.									
No hablamos de otros miembros del equipo con desprecio.									
En nuestro equipo no se "juega a la política" para salirse uno con la suya.									
Los miembros del equipo no critican a otros a sus espaldas.									
En nuestro equipo no endulzamos la verdad para evitar molestar o herir los sentimientos de otros.									
No trabajamos en un entorno basado en el miedo.									
No evitamos el conflicto.									
Tenemos un respeto mutuo entre nosotros.									
En nuestro equipo se muestran todas las opiniones, incluso las impopulares.									
Nos damos feedback –opinión- unos a otros regularmente									
...									

Preguntas de respuesta abierta:

- ¿Qué está funcionando en este equipo?
- ¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?
- ¿Cuáles son los tres desafíos más importantes de este equipo?
- ¿Cuáles son las tres prioridades más importantes de este equipo?
- ¿Qué apoyaría mejor al equipo en este momento?