

Cómo implantar un proceso de Coaching para el desarrollo de empleados

Raquel Calonge, *The Good Think*

María Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

El coaching es un proceso de desarrollo personal y profesional que consiste en acompañar, guiar y facilitar a una persona o equipo para que identifiquen, desarrollen habilidades y maximicen su potencial.

Según John Whitmore, pionero del coaching y autor de *Coaching for Performance* (1992), el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño por lo que trata de ayudar a aprender en lugar de enseñar. Según Robbins (1991), el coaching es la manera más efectiva de llevar a alguien desde donde está hacia donde quiere estar. El coaching es, por tanto, el proceso creativo que inspira a maximizar el potencial personal y profesional.

El coaching empresarial aporta beneficios a la empresa y sus empleados. Para la empresa los beneficios son: el incremento de la productividad y del rendimiento de los empleados; la mejora de la comunicación interna, la cohesión organizacional y la reducción de la rotación de personal. Para los empleados, el coaching fomenta su desarrollo al detectar fortalezas y especialmente debilidades, lo que ayuda a ser consecuentes con los objetivos a lograr e incrementa la autoconfianza y motivación, mejorando la satisfacción en la empresa.

El Coaching Empresarial se aplica en las organizaciones para fortalecer el liderazgo, mejorar las decisiones estratégicas, gestionar de manera eficiente los equipos, gestionar el cambio o mejorar el desempeño de los empleados. Todo ello potencia el bienestar y la motivación de los empleados en la empresa, mejorando el equilibrio entre la vida personal y laboral.

¿Cómo se desarrolla un proceso de coaching en el ámbito empresarial?

El coaching en empresas para el desarrollo de los empleados es un proceso estratégico que busca potenciar las habilidades, competencias y actitudes de los trabajadores para alinearlas con los objetivos organizativos. Se desarrolla a través de un enfoque estructurado que incluye sesiones individuales o grupales, y que puede aplicarse a diferentes niveles de la organización.

Las fases de desarrollo del Coaching Empresarial son:

1. Diagnóstico inicial: En esta fase se identifican las necesidades de la empresa y los empleados y se analizan las brechas existentes entre las competencias actuales de los empleados y las deseadas, para a partir de aquí establecer objetivos organizativos claros y realistas. Este diagnóstico facilita seleccionar el tipo de coaching más adecuado para los objetivos marcados, bien con sesiones individuales o de equipo, así como la duración y frecuencia de las sesiones.

2. Sesiones de coaching: Tanto si son individuales como de equipo, el uso de herramientas como las preguntas poderosas son comunes a todas las sesiones, además de dotar a los coachees de la oportunidad de reflexionar desde diferentes perspectivas y aportar dinámicas y ejercicios prácticos a las mismas.

3. Plan de acción: Cada coachee trabaja para trazar un plan para conseguir sus mini objetivos entre sesiones para finalmente alcanzar el objetivo final del proceso con acciones concretas.

4. Seguimiento y evaluación: Aunque al conseguir los objetivos todo el entorno cambia y enseguida se aprecia la mejora personal y profesionalmente, hay que realizar una evaluación a largo plazo ya que los impactos de los procesos continúan durante el tiempo contribuyendo a la proactividad y satisfacción laboral y para ajustar el plan si fuera necesario.

¿Cómo se desarrolla una sesión de coaching?

Básicamente una sesión de coaching se basa en cinco pasos: escucha, exploración, preguntas, conciencia, cambios y nueva realidad.

1. Escucha

Es la parte más difícil, quizás porque en estos días se está perdiendo la capacidad de escuchar a los demás y se intuyen respuestas y conclusiones del otro, decidiendo lo que es mejor para él o de manera inconsciente para nosotros.

En la sesión de coaching el objetivo es crear un espacio seguro donde el coachee se sienta valorado y comprendido, fomentando la confianza. Para ello, se favorece la escucha activa para identificar y valorar lo mejor de las personas, las ideas o las situaciones, buscando descubrir fortalezas, potenciales, emociones positivas y oportunidades de crecimiento. Se trata no solo oír las palabras, sino también interpretar el tono, el lenguaje corporal y las emociones detrás del mensaje, estableciendo una conexión efectiva entre las partes.

2. Exploración

Esta parte del proceso se hace de manera dual en empresa y empleado. Es la manera de averiguar si el coachee está alineado con su situación en la empresa. Se hace primero analizando valores, creencias y emociones, después se analizan fortalezas y debilidades para establecer planes de acción.

Análisis de valores, creencias y emociones

Los valores son los principios que guían el comportamiento, decisiones y prioridades de una persona, equipo u organización. Representan lo que se considera importante, deseable o ético, y sirven como brújula para alinear acciones con metas y objetivos a largo plazo. En el contexto empresarial, ayudan a establecer una cultura organizacional coherente y con la misión de la empresa.

Las creencias son ideas, percepciones o interpretaciones que las personas consideran verdaderas sobre sí mismas, los demás y el mundo que las rodea. Estas creencias suelen estar formadas por experiencias pasadas, cultura, educación y aprendizajes previos.

Las emociones por su parte son estímulos internos o externos que afectan el comportamiento, el pensamiento y la percepción de las personas. Suelen ser automáticas y están ligadas a la experiencia subjetiva, influenciando tanto la toma de decisiones como las relaciones interpersonales. En un contexto empresarial, desempeñan un papel crucial en la dinámica de los equipos, la productividad y la resolución de problemas. Las emociones positivas como la alegría o el entusiasmo pueden impulsar la creatividad y el compromiso, mientras que emociones como el estrés o la frustración pueden generar conflictos o disminuir el desempeño.

Análisis de fortalezas y debilidades

Para ello se utilizan preguntas abiertas que invitan a la reflexión y a llegar a nuevas conclusiones

Las fortalezas son habilidades, competencias, actitudes y características positivas que las personas poseen y que les permiten desempeñarse con eficacia y satisfacción en diferentes contextos. Están directamente relacionadas con el bienestar, la confianza y el desempeño. En el contexto empresarial, son recursos clave para lograr objetivos organizacionales, fomentar la colaboración y construir una cultura de alto rendimiento. Por su parte, las debilidades son limitaciones o carencias que pueden afectar desempeño o la consecución de sus objetivos que, en el ámbito empresarial deben plantearse como oportunidades de mejora.

Plan de acción

Para ello en primer lugar hay que descubrir aspectos que puedan estar ocultos, confusos o mal definidos, promoviendo una comprensión más profunda de la situación y facilitando el avance hacia soluciones o decisiones efectivas.

A partir de aquí se inicia el proceso de analizar y medir el progreso y resultados en relación con los objetivos establecidos. Es una etapa crucial para garantizar que el proceso sea efectivo, alineado con las metas organizacionales y adaptable según las necesidades del cliente tratando de desarrollar una mentalidad proactiva, fortaleciendo su capacidad para prepararse y responder con efectividad a desafíos futuros.

Se establecen diferentes alternativas para explorar varias soluciones posibles antes de comprometerse con la mejor opción. Por último, se lleva a la acción la alternativa seleccionada

3. Nueva conciencia Es un cambio profundo en la forma en que un individuo percibe y entiende tanto su entorno laboral como su propio comportamiento, actitudes y emociones. Implica un despertar o una ampliación de la visión que permite al coachee tomar decisiones más alineadas con sus valores, metas y el bienestar tanto personal como profesional.

4. Cambios. El proceso de coaching empresarial busca generar dichos cambios, siendo transformaciones claves internas y/o externas para el resultado de un proceso de coaching. Estos cambios pueden involucrar la forma de pensar, sentir y actuar del cliente, así como el impacto de estas transformaciones en su entorno laboral y organizacional.

5. Nueva realidad. Este concepto implica un cambio significativo en la forma en que la persona percibe su entorno laboral, sus habilidades, sus objetivos y su rol dentro de la organización, lo que da lugar a una nueva perspectiva y forma de operar en el contexto empresarial. La nueva realidad no solo refleja los cambios internos, sino también la manera en que estos cambios se manifiestan en el día a día de la persona o el equipo. Es un estado donde las nuevas habilidades, creencias, conductas y estrategias que se han adquirido durante el proceso de coaching se integran y aplican de manera efectiva, generando mejoras en el desempeño y en el bienestar general de los involucrados.

Fuentes de información utilizadas

- Robbins, A. 1991: Awaken the Giant Within. New York: Simon and Schuster
- Whitmore, J. (1992). Coaching for performance. London, UK: Nicholas Brealey

Palabras clave: Coaching, desarrollo de empleados, coach, coachee, escucha activa.

Fecha del caso: enero de 2025.

Preguntas sobre el caso:

1. Analice las fases de una sesión de coaching y valore la importancia de la escucha activa.
2. ¿Cómo se favorece el desarrollo de un empleado a través de coaching? Razónelo
3. ¿Qué otras herramientas se podrían utilizar para el desarrollo de los empleados? ¿Qué diferencias existen con el coaching?