



María Dolores Vidal-Salazar¹
Universidad de Granada
✉
lvidal@ugres

Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas^{*}

Efficacy of coaching on the processes for business improvement

82



Elogio Córdón-Pozo
Universidad de Granada
✉
ecordon@ugres

I. INTRODUCCIÓN

El nuevo entorno, altamente competitivo y cambiante, obliga a las empresas a ser flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados. Para alcanzar esta meta es necesario aplicar una mentalidad creativa y establecer nuevas técnicas de formación que logren modificar la forma de pensar y actuar del personal de la empresa.

Entre las técnicas de formación y aprendizaje, el presente trabajo se centra en el *coaching*, práctica empresarial novedosa que fomenta de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento de las empresas. El *coaching* es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos (Launer, 2007) y utilizando sus propios recursos y habilidades.

Esta técnica, ampliamente utilizada en el mundo deportivo, se viene aplicando desde hace varias décadas en el mundo empresarial an-



Vera Ferrón-Vílchez
Universidad de Granada
✉
vferron@ugres

CÓDIGOS JEL:
J24; M12

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de diciembre de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 10 de enero de 2011.
Fecha primera evaluación: 23 de febrero de 2011. Fecha de aceptación: 22 de junio de 2011.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En el actual contexto empresarial, las prácticas dirigidas a la formación y desarrollo del personal constituyen una herramienta clave para los gerentes. Este trabajo analiza la eficacia de una novedosa técnica relacionada con la capacitación y desarrollo personal: el *coaching*. Utilizando una muestra de 40 Pymes, se analizan los efectos que produce la aplicación del *coaching* ejecutivo a fin de analizar su impacto en la implantación de procesos de mejora dentro de las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

In the current business context, practices focused on personnel training and development constitute key tools for managers. This work analyzes the efficacy of a new technique related to personnel training and development: coaching. Using a sample of 40 SMEs, the effects of executive coaching have been studied in depth to highlight its impact on the implementation of processes for improvement within companies.

El coaching se define como un proceso donde un orientador y un individuo o un reducido grupo de personas, se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos

glosajón. No obstante, en España el número de experiencias reales es mucho más reducido y los casos estudiados académicamente lo son aún más. Así, pese a la gran aceptación del *coaching* como una novedosa práctica de recursos humanos (Liu y Batt, 2010) y pese a su alta aceptación y aplicación por parte de las empresas (Wales, 2003), existe un cierto escepticismo respecto a su eficacia real por parte de algunos estudios que dudan del retorno sobre la inversión realizada al implantar esta práctica (Fillery-Travis y Lane, 2006).

Ante la escasez de publicaciones que abordan – teórica y empíricamente- los impactos del *coaching* en los resultados empresariales, este trabajo intenta aportar evidencia teórica y empírica que permita clarificar este concepto en el ámbito de la gestión de empresas. Además, a diferencia otros trabajos que se centran en las repercusiones individuales que el *coaching* genera sobre los individuos en el desarrollo de determinadas capacidades o habilidades; este estudio analiza la influencia de cómo afecta la aplicación de esta técnica a las propias organizaciones, valorando en este caso si su desarrollo logra incrementar la implantación de cambios claves para el desarrollo empresarial, un aspecto poco estudiado y analizado hasta el momento. Por tanto, esta investigación no sólo estudia la influencia del *coaching* en la esfera individual del directivo sino también en el nivel organizativo.

2. LA PRÁCTICA DE COACHING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Aunque desde la perspectiva de la gestión de empresas la disciplina del *coaching* se encuentra en estado embrionario, es una herramienta que se remonta en el tiempo (Colomo y Casado, 2006) ya que se aplica desde hace años en psicología deportiva (Gallwey, 2000). Estudios posteriores pusieron de manifiesto que puede aplicarse igualmente a otras esferas como los negocios, la salud y la educación (Whitemore, 1993). El *coaching* empresarial es, por tanto, una práctica inspirada en los entrenadores deportivos y aplicada al ámbito organizativo con idea de promover el aprendizaje de los recursos humanos.

En general, el *coaching* se define como un proceso donde un orientador (*coach*) y un individuo (*coachee*) o un reducido grupo de personas (*coachees*), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción

(Zeus y Skiffington, 2004). En esa relación el *coach* dirige y coordina la ejecución de un programa en el que se ofrece al *coachee* (o grupo de *coachees*) una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito. Para lograrlo, el *coachee* debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial, prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento. Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el *coachee* no juegue un papel pasivo sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto (Alcalá, 2002). Por ello, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales; pues la efectividad del proceso depende, además de la aportación fundamental que realiza el *coach*, de la existencia de una firme voluntad de cambio por parte del *coachee* que le permita abandonar las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas (Zeus y Skiffington, 2004) y modificar su conducta. Asimismo, destacar que la asistencia que recibe el *coachee* le ayuda en la toma de decisiones, pero no le exime de su responsabilidad en la misma (Larez, 2008).

Esta tipología de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al “*aprendizaje mediante la práctica*” (“*learning by doing*”) en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia (De la Corte, 2002). Y es que el *coaching* posee peculiaridades que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo y formación del personal. Por ejemplo, el *coaching* pretende reforzar las capacidades ya existentes en el *coachee* y liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño (Heslin *et al*, 2006). Es, por tanto, un método dirigido a “*ayudar a aprender*” en lugar de “enseñar” (Whitmore, 2003) e incluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado “*aprendizaje basado en la experiencia*”. Para ello, el *coach* debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus *coachees* y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por si mismos (Ravier, 2005).

PALABRAS CLAVE

Coaching ejecutivo, formación y desarrollo, planes de mejora a empresas

KEY WORDS

Executive Coaching, personnel training and development, processes for business improvement

Por otro lado, el *coaching* debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implantado. Así, el *coaching*, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente (Bou-Pérez, 2007) y se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar.

En su contexto específico, las empresas pueden optar por realizar el proceso de *coaching* mediante el desarrollo de un programa interno, pilotado y ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o mediante un programa externo donde la acción de *coach* es ejecutada por una entidad o un profesional externo a la empresa a través de una contratación mercantil de prestación de servicios (De la Corte, 2002). La contratación de personal externo frente a la utilización de personal interno es un debate vivo en la práctica del *coaching* (Fillery-Travis y Lane, 2006), más aun teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que tratan de autorregular este campo mediante la normalización de los conocimientos esenciales del *coach*; es decir, creando una titulación académica de *coach* que se obtiene si se cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia). A pesar de que la creación de esta titulación tiene sus detractores y sus defensores, existe un cierto grado de acuerdo sobre las competencias básicas que debe tener un *coach* ejecutivo (Liu y Batt 2010). Así, resulta esencial que el *coach* posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial. Además, para que su trabajo sea efectivo es necesario que el *coach*, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos.



3. LOS EFECTOS DEL COACHING EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El *coaching* constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “*oficio*”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de

manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización. Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Así, en el ámbito empresarial, el *coach* ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin *et al*, 2006), el *coach* logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smither *et al*, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003).

Por otro lado, el *coaching* dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de *incompetencia inconsciente* a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el *coaching* puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal *et al*, 2009;) ya que el *coach* ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento (Stratford y Alyssa, 2004).

Además, el *coaching* se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso. Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el *coach* maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de

sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006). Por tanto, la voluntariedad del *coachee* es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso. Para el directivo que recibe el asesoramiento, el *coach* debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001). Su eficacia radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el *coachee* (Dilts, 2004), logrando la adopción de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente. Para ello, el *coach* debe mejorar la preparación del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones (Álvarez y Obiols, 2009) desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar las decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación).

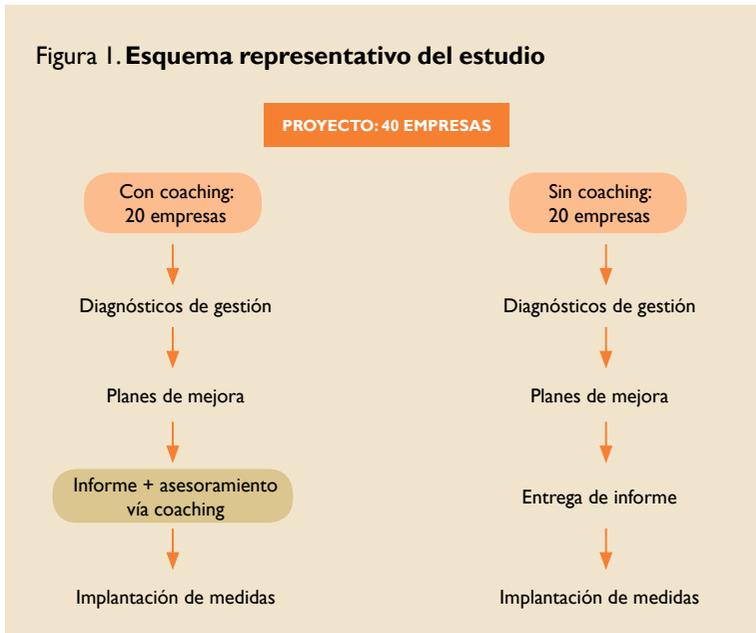
4. EFECTIVIDAD DEL COACHING EN LOS PROCESOS DE MEJORA DE GESTIÓN DE EMPRESAS

El objetivo principal que planteaba esta investigación es conocer si la aplicación del *coaching* a un conjunto de directivos facilitaba la implantación de planes de mejora y la adopción de medidas concretas en empresas que habían solicitado recibir asesoramiento sobre la gestión de sus organizaciones y la forma de mejorar su actividad empresarial.

El trabajo se basa en los datos obtenidos de un proyecto² desarrollado en el año 2009 y financiado por los Fondos FEDER y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que tenía como finalidad asesorar a cuarenta empresas pertenecientes al sector servicios sobre cómo mejorar su capacidad de gestión tecnológica, comercial y organizativa.

En él se realizaron diagnósticos estratégicos que servían de base para la puesta en marcha de nuevos modelos de gestión de cada negocio mediante un conjunto de recomendaciones a aplicar en base a las carencias detectadas. El procedimiento seguido para todas las empresas fue el mismo salvo en la última fase donde, a fin de analizar la eficacia del *coaching*, en veinte de las cuarenta empresas se aplicó un servicio de asesoramiento a través de tutorías especializadas a modo de gerencia asistida (*coaching*) que complementaba el proce-

so de consultoría mientras que en las otras veinte empresas el proyecto finalizaba con la entrega del informe que recogía el diagnóstico y las medidas de mejora propuestas (figura 1).



Respecto a las características de la muestra utilizada (**anexo II**), las cuarenta empresas pertenecían al sector servicios, predominando las dedicadas al comercio. La mayoría de las empresas eran micropymes ya que sólo seis superaban los diez trabajadores siendo el tamaño medio de las empresas participantes en ambos proyectos 6,38 empleados (no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en este parámetro entre aquellas empresas que se beneficiaron del servicio de coaching y aquellas que no lo hicieron). Respecto a la forma jurídica, el análisis realizado establece que alrededor del 50% de las empresas que integraban la muestra eran sociedades anónimas o limitadas mientras que el restante 50% respondían a la figura de empresario autónomo (estos porcentajes son similares tanto en la submuestra de empresas que participaron en el programa de *coaching*, 55% versus 45%, como en la de empresas que no lo hicieron, 45% versus 55% respectivamente). Además, los *coachs* tuvieron en cuenta si el negocio era de nueva creación o si había sido heredado o adquirido mediante un traspaso para valorar si el heredar (o no) había condicionado la forma de dirigir y actuar

de los gerentes actuales por seguir unas pautas ya establecidas y apostar por la continuidad en vez de la innovación. La mayoría de los encuestados (en ambos grupos de empresas e independientemente de cómo habían adquirido el negocio) mantenían que habían intentado modificar los sistemas de gestión anteriores, por lo que tampoco se apreciaban diferencias estadísticamente significativas respecto a esta variable. Por último, también se evaluó si, entre ambos grupos, existían diferencias significativas respecto al nivel educativo y la experiencia profesional previa de los encuestados. A pesar de que no se encontraron tales diferencias, esta información también fue utilizada por los *coachs* con el objeto de dirigir sus esfuerzos hacia aquellos aspectos claves en los que los asesorados necesitaban una mayor ayuda (sobre todo debido al desconocimiento).

La tasa de respuesta fue del 100% debido fundamentalmente a la estrecha relación que la empresa consultora mantenía con las empresas auditadas y a que los propios *coachs* requerían analizar la eficacia de su propio trabajo como indicio de calidad del proyecto y de su esfuerzo.

Para establecer el diagnóstico de cada empresa, el procedimiento seguido (**Figura 2**) se basaba en el análisis de las diferentes áreas troncales de la gestión de cada empresa y en la detección de aque-

Figura 2. Esquema de la metodología aplicada en las empresas asesoradas mediante coaching



Los factores que incidían favorable o desfavorablemente en la organización. Con la información recopilada se proponían una serie de actuaciones, recogidas en los planes de mejora. Finalmente, en las empresas asistidas con el programa de *coaching*, se realizaba una labor de asesoramiento donde un tutor experto en gestión empresarial explicaba de manera individualizada a cada gerente los problemas y carencias detectados y el plan de acción propuesto, realizando los *coachs* un apoyo práctico para la implantación efectiva de las medidas establecidas en base a los recursos disponibles.

Los asesores (*coachs*), tres en total, pertenecían a una consultora especializada en el desarrollo de planes estratégicos para empresas y asesoramiento en cambios de gestión empresarial. Su maestría en la temática era ampliamente sobrada dada su experiencia (entre 15 y 20 años) en el campo de consultoría especializada y dirección de empresas, siendo expertos en el asesoramiento de mejoras en la gestión, sobre todo en el área comercial, logística y financiera. Los expertos dedicaron un período de tres meses a la última fase (las tutorías personalizadas) donde prestaron especial atención a la concienciación de los directivos respecto a la necesidad de modificar comportamientos desarrollados en base a la costumbre y que resultaban desfasados. Otro aspecto importante de sus actuaciones fue el énfasis dado al componente emocional, imprescindible para lograr la modificación de actitudes y conductas y lograr así realizar los cambios propuestos. Finalmente los *coachs* realizaron una fuerte labor de motivación mediante una intensa interacción con los directivos, haciéndoles partícipes activos de todo el proceso.

Para analizar la efectividad del *coaching* se envió un cuestionario a las empresas de ambos grupos (**anexo III**). Esta iniciativa pretendía, comparando los datos obtenidos de ambas muestras, analizar si el *coaching* realizado lograba incrementar tres aspectos considerados claves para medir la efectividad del proceso auditor (**figura 3**): el nivel de comprensión de las medidas de mejora propuestas, el nivel de aplicación de dichas medidas y el grado de satisfacción de los directivos participantes.

Para analizar el nivel de aplicación de medidas de mejora, se diferenciaron cinco tipos de medidas en virtud del nivel de dificultad (y por tanto de aplicabilidad), distinguiéndose entre medidas dirigidas a cambios estructurales, de gestión (administrativa, financiera y comercial), de atención al cliente, de recursos humanos o de adaptación a las nuevas tecnologías.

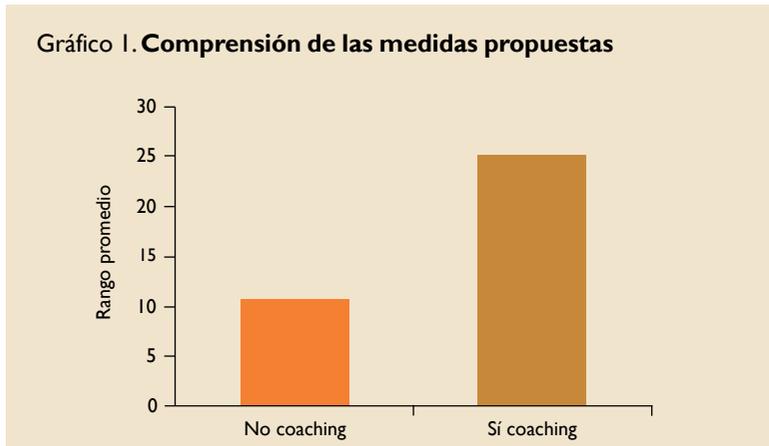


Figura 3. Aspectos analizados para comprobar la efectividad del coaching



Dado que la muestra con la que se contó era reducida, se utilizó la prueba Wilcoxon–Mann–Whitney (WMW) para identificar la posible existencia de diferencias significativas en la efectividad de la aplicación de los planes de mejora en las empresas, distinguiendo entre las que hubieran recibido asistencia de un *coach* y las que no. El test WMW es similar al análisis de la varianza (ANOVA) que se aplica cuando el tamaño muestral es pequeño y no se cumple el supuesto de normalidad (Stokes *et al*, 1995; Darnall y Edwards, 2006).

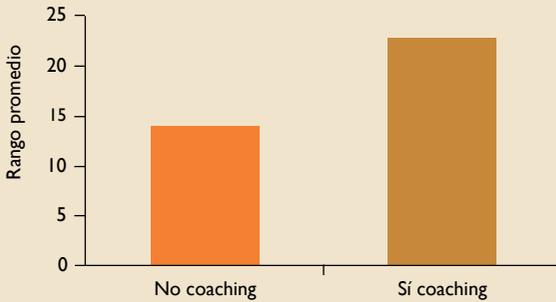
Gráfico 1. Comprensión de las medidas propuestas



Los resultados (**Anexo 1**) muestran que la práctica de coaching favorece tanto la comprensión de las medidas de mejora propuestas (**gráfico 1**) como la satisfacción de los *coachees* (**gráfico 2**).

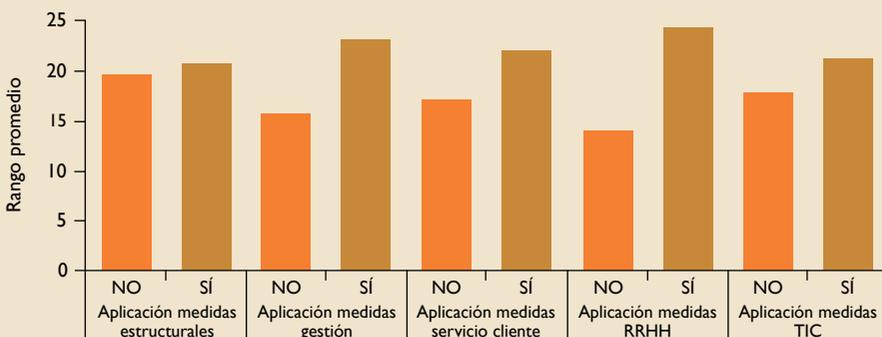
Ambos resultados eran esperados ya que, por un lado, el seguimiento personalizado y la atención individualizada que los *coachs* prestaron a los directivos, esforzándose en trabajar el componente emocional para eliminar la resistencia hacia los cambios planteados (tal y como establecen Schlegelmich y Fresco, 2005 y Haneberg, 2006), dieron sus frutos, logrando en el colectivo asesorado un mayor nivel de satisfac-

Gráfico 2. Grado de satisfacción de los directivos



ción con el proceso seguido. Asimismo, el que este colectivo alcance un nivel de comprensión mayor de las medidas propuestas también confirma lo esperado de antemano dado que la principal labor de los *coachs* se centraba principalmente en que los asesorados asimilasen los contenidos explicados (Wales, 2003) y fueran útiles a los problemas y consultas que sus clientes les plantearan (De Haan *et al.*, 2010). Respecto al efecto del *coaching* sobre la puesta en marcha de las medidas de mejora propuestas (**gráfico 3**), se aprecia una mayor aplicación en las medidas dirigidas a mejorar las áreas de gestión (administrativa, financiera y comercial), de atención al cliente y de recursos humanos, mientras que las medidas que afectan a cambios estructurales o a aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el nivel de aplicación no viene influenciado por la participación en el mencionado programa.

Gráfico 3. Aplicación de las medidas de mejora propuestas



La efectividad del *coaching* a la hora de adoptar las medidas propuestas en los ámbitos de gestión, servicio al cliente y gestión de recursos humanos, se debe a que los directivos asesorados mediante esta técnica se encontraban más motivados con el proceso realizado y lograron una mayor comprensión de las medidas a aplicar gracias al asesoramiento personalizado que el grupo de directivos que sólo recibió los informes de las auditorías, teniendo que analizar por sí mismos las conclusiones y resultados y llevar a cabo las actuaciones de mejora propuestas sin ningún tipo de ayuda en su aplicación.

Sin embargo, en la aplicación de medidas relacionadas con cambios estructurales y el uso de nuevas tecnologías, las diferencias no fueron significativas entre ambos grupos. Este resultado es bastante coherente y esperado debido al considerable esfuerzo económico y organizativo que suponen las medidas del primer tipo (se trata de actuaciones que suponen fuertes inversiones: cambios en las instalaciones, reformas...) así como al poco impacto que para empresas de reducida dimensión tienen las del segundo tipo (presencia en Internet, venta on line, control informatizado de almacén, clientes, etc.). En ambas clases de medidas la acción de los *coachs* no ha logrado modificar significativamente las actitudes de los directivos y, aunque la información adicional de tipo cualitativo proporcionada por los *coachs* demuestra que en la mayoría de las ocasiones los directivos comprendían la importancia y necesidad de poner en marcha las acciones propuestas, la falta de recursos o el tiempo necesario para amortizar las inversiones ha tenido un peso mayor a la hora de tomar las decisiones en estos dos ámbitos.

En cualquier caso, los resultados de esta investigación deben interpretarse también a la luz de sus limitaciones. En primer lugar, la complejidad de las auditorías, el tiempo requerido para aplicar el *coaching* y la financiación necesaria ha provocado que la muestra utilizada fuera limitada (40 empresas). Igualmente, los datos utilizados han sido medidos con un tiempo de margen reducido (entre la entrega de los informes de auditorías complementados con el *coaching* y las encuestas realizadas habían pasado 9 meses), no pudiéndose evaluar si las empresas han puesto realizado más actuaciones recomendadas a posteriori. Finalmente, la satisfacción de los directivos, pese a ser una variable importante por sus efectos en el éxito del proceso, es un indicador indirecto de la eficacia del *coaching*, aspecto que debe ser considerado en futuras investigaciones para incluir otros parámetros de medida menos subjetivos.



5. VALORACIONES FINALES PARA LA GESTIÓN

Tras analizar los efectos del asesoramiento especializado a directivos mediante la práctica de *coaching* en la aplicación de medidas de mejora en la gestión de sus organizaciones, los resultados muestran beneficios evidentes en las organizaciones cuyos gerentes recibieron asesoramiento tutelado frente a las que no.

Así, al comparar los resultados de dos grupos de empresas en base a que sus directivos recibieran o no asesoramiento mediante esta técnica, se aprecia claramente que la satisfacción del grupo de directivos que recibió *coaching* fue notablemente superior a la del colectivo no asesorado, al igual que el nivel de comprensión de las medidas de mejora propuestas, lo que sin duda incrementó las posibilidades de éxito a la hora de llevar a cabo su implantación.

Respecto a la aplicación real de las medidas propuestas en base a las auditorías realizadas a cada empresa, la mayor motivación de los directivos que recibieron *coaching* y el asesoramiento personalizado obtenido para la puesta en marcha de dichas medidas, lograron incrementar su nivel de aplicación por término medio.

En resumen, la relación positiva hallada en este trabajo entre la aplicación de *coaching* y la puesta en marcha de medidas de mejora en la gestión empresarial, indica que el desarrollo de esta práctica realizada externamente, formalmente estructurada, llevada a cabo por profesionales preparados y con una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas. Así, sobre todo para las Pymes (dada su reducida dimensión, su falta de recursos y el poco tiempo que sus directivos disponen para formarse), las características del *coaching*, sobre todo su adaptabilidad a las características de cada empresa y a las circunstancias de sus ejecutivos, permiten unos resultados positivos en la incorporación eficaz de nuevas herramientas y técnicas de gestión empresarial.

ANEXO I

La **Tabla 1** recoge los resultados del test Wilcoxon–Mann–Whitney utilizando como variable de agrupación el haberse beneficiado, o no, del servicio de *coaching*.

Tabla 1. Resultados de la prueba U de Mann-Whitney

ASPECTOS ANALIZADOS (VARIABLES)	RECIBE COACHING	N	RANGO PROMEDIO	SIGNIFICACIÓN DEL CONTRASTE
Nivel de comprensión de las medidas propuestas	No	20	14,00	Z = -3,577 P < 0,01
	Sí	20	27,00	
Nivel de aplicación de cambios estructurales (instalaciones)	No	20	20,05	Z = -0,334 No significativo
	Sí	20	20,95	
Nivel de aplicación de medidas dirigidas a cambios en la gestión	No	20	16,98	Z = -2,114 P < 0,05
	Sí	20	24,03	
Nivel de aplicación de medidas dirigidas a cambios en el servicio de atención al cliente	No	20	17,43	Z = -1,711 P < 0,1
	Sí	20	23,58	
Nivel de aplicación de medidas en la gestión de recursos humanos	No	20	16,45	Z = -2,351 P < 0,05
	Sí	20	24,55	
Nivel de aplicación de medidas en el uso de las TIC	No	20	18,95	Z = -0,94 No significativo
	Sí	20	22,05	
Nivel de satisfacción de los participantes	No	20	16,18	Z = -2,347 P < 0,05
	Sí	20	24,83	

ANEXO II

Características de la muestra (tamaño de las empresas y forma jurídica)

Tabla 2. Empresas con coaching

EMPRESAS CON COACHING		EMPRESAS SIN COACHING	
TAMAÑO: Nº TRABAJADORES	FORMA JURÍDICA	TAMAÑO: Nº TRABAJADORES	FORMA JURÍDICA
5	Sociedad Limitada	4	Autónomo
4	Autónomo	2	Autónomo
1	Autónomo	1	Autónomo
3	Autónomo	2	Autónomo
1	Autónomo	3	Autónomo
10	Sociedad Anónima	3	Autónomo
4	Sociedad Limitada	10	Sociedad Limitada
8	Sociedad Limitada	18	Sociedad Anónima
3	Sociedad Limitada	2	Comunidad de Bienes
3	Autónomo	2	Sociedad Limitada
2	Autónomo	6	Sociedad Limitada
6	Sociedad Limitada	14	Sociedad Anónima
35	Sociedad Anónima	1	Autónomo
5	Sociedad Limitada	1	Autónomo
52	Sociedad Anónima	1	Autónomo
6	Sociedad Limitada	5	Sociedad Limitada
1	Autónomo	6	Sociedad Limitada
3	Autónomo	4	Autónomo
1	Autónomo	6	Sociedad Limitada
6	Sociedad Limitada	5	Sociedad Limitada

ANEXO III

Selección de preguntas del cuestionario final realizado a los directivos participantes en el proyecto (el cuestionario se aplicó a ambos grupos de directivos, tanto los que recibieron coaching como los que sólo recibieron el Informe y el Plan de Mejora)

• Cuestionario de evaluación sobre los resultados del proyecto

La empresa XXX quiere agradecer muy sinceramente su participación en el proyecto XXX. Le rogamos rellene el siguiente cuestionario que nos ayudará a conocer la efectividad de las actividades realizadas y a establecer mejoras para posteriores convocatorias.

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 el 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 que nivel sabiendo que es 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			
Reforma del interior del local	Cambio de la iluminación exterior			
	Cambio de pavimentos			
	Cambio de material o color del revestimiento de paredes			
	Cambio de la disposición de espacios del local			
	Redistribución de espacios: almacén / venta			
Equipamiento interno	Mejora del equipamiento climático			
	Cambio de mobiliario			
	Modificación de expositores			
	Otros.....			

El apartado del cuestionario que recogía las medidas propuestas para realizar los cambios aconsejados tras la auditoría realizada, tenía 5 subapartados dirigidos a los cambios estructurales propuestos, los cambios de gestión (administrativa, financiera y comercial), los de atención al cliente, los de recursos humanos o los de adaptación a las nuevas tecnologías.

En este artículo se recoge únicamente una selección de preguntas sobre este apartado, en concreto del subapartado dedicado a los cambios estructurales, a modo de ejemplo. No se reproduce este apartado completo del cuestionario debido a la amplia extensión del mismo.

3. Indique su nivel de satisfacción con el proceso realizado que engloba tanto la Auditoría de Gestión realizada a su empresa como el Plan de Mejora facilitado (responda del 1 al 10, siendo 1 absolutamente insatisfecho y 10 muy satisfecho):

En el caso de las empresas que habían recibido la fase complementada con el coaching, la pregunta se redactaba de la siguiente manera:

4. Indique su nivel de satisfacción con el proceso realizado que engloba tanto la Auditoría de Gestión y el Plan de Mejora realizados a su empresa como el período de asesoramiento personalizado realizado por nuestros consultores expertos (responda del 1 al 10, siendo 1 absolutamente insatisfecho y 10 muy satisfecho):

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, R., Angst, C.M. y Magni, M. (2009). "The performance effects of coaching: a multilevel investigation using hierarchical linear modeling", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, núm. 10, p. 2110-2134.
- Alcala, M. (2002). "El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial", *Capital Humano*, núm. 160, p. 56.
- Álvarez, M. y Obiols, M. (2009). "El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching", *Electronic Journal Of Research in Educational Psychology*, vol. 7, núm. 2, p. 877-900.
- Bolch, M. (2001). "Proactive coaching", *Training*, vol. 38, núm.5, p. 58-66.
- Bou-Pérez, J. F. (2007): Coaching para docentes, Club Universitario, España.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). "Mentoring & Coaching. IT Perspectiva", *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 1, núm. 3, p. 131-139.
- Darnall, N. y Edwards, D. Jr. (2006). "Predicting the costs of environmental management system adoption: The role of capabilities, resources and ownership structure", *Strategic Management Journal*, vol. 27, núm. 2, p.301-320.
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A. y Sills, C. (2010). "Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a "Client Model" of Executive Coaching". *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, núm. 4, p. 607-621.
- De la Corte, J. (2002). "La figura del "Coaching" en el ámbito laboral", *Derecho y conocimiento*, vol. 2, p. 269-284.
- Dilts, R. (2004): Coaching. Herramientas para el cambio, Urano, Barcelona.
- 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.
- Gallwey, W. T. (2000): The Inner Game of Work, Random House, Nueva York.
- Haneberg, L. (2006): Fundamentos del Coaching, ASTD Press.
- Heslin, P.A., VandeWalle, D., y Latham, G. P. (2006). "Keen to help? Managers' IPTs and their subsequent employee coaching". *Personnel Psychology*, núm. 59, p. 871-902.
- 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.
- Launer, V. (2007): Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos, Piramide, Madrid.
- 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.
- Ravier, L. (2005): Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia, Dunken, Buenos Aires
- Schlegelmich, A. y Fresco, D. (2005). "Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings", *Counselling Psychology Quarterly*, vol. 18, núm. 3, p. 225-226.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. y Kucine, I. (2003). "Can working with an executive coach improve multi-source feedback ratings over time? A quasi-experimental field study", *Personnel Psychology*, núm.56, p. 23.
- Stokes ME., Davis CS. y Koch GG. (1995): *Categorical Data Analysis: Using the SAS System*, SAS Institute: Cary, NC.
- Stratford S. y Alyssa F. (2004). "El salvaje oeste del coaching ejecutivo", *Harvard Business Review*, vol. 82, núm. 11, p. 72-81
- Wales, S. (2003). "Why coaching?", *Journal of Change Management*, núm. 3, p. 275-282.
- Whitemore, J. (1993): *Coaching for Performance*, Nb, Londres.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004): Guía completa de coaching en el trabajo, McGraw-Hill, Madrid.

NOTAS

* Este trabajo ha sido parcialmente financiado por la Junta de Andalucía (proyecto P08-SEJ-04057). Los autores desean agradecer a los miembros del Grupo de Investigación "ISDE: Innovación, sostenibilidad y desarrollo empresarial" su ayuda y colaboración.

1. Autora de contacto: Universidad de Granada; Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Empresariales; Campus de la Cartuja, S/N; 18071-Granada; España.
2. Proyecto "NuevaPyme: Gestión Estratégica y Gerencia Asistida de Empresas de Servicios", financiado dentro del marco del Programa de Apoyo a la Innovación de las pequeñas y medianas empresas (Innoempresa) 2007-2013. Dicho programa se cofinancia por las Comunidades Autónomas y la Administración General del Estado, a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

