

Grau en Relacions Laborals

Treball de fi de Grau

Curs acadèmic 2014-2015

LA NECESITAT DEL COACHING EN EL MÓN
LABORAL

Sergi Navarro Camprubi

U74978 - 147545

Tutor del treball: Pere Notó



Declaració d'autoria i originalitat

Jo, Sergi Navarro Camprubi, certifico que el present treball no ha estat presentat per a l'avaluació de cap altra assignatura, ja sigui en part o en la seva totalitat. Certifico també que el seu contingut és original i que en sóc l'únic autor, no incloent cap material anteriorment publicat o escrit per altres persones llevat d'aquells casos indicats al llarg del text.

Com a autor/a de la memòria original d'aquest Treball Fi de Grau autoritzo la UPF a dipositar-la i publicar-la a l'e-Repository: Repositori Digital de la UPF, <http://repositori.upf.edu>, o en qualsevol altra plataforma digital creada per o participada per la Universitat, d'accés obert per Internet. Aquesta autorització té caràcter indefinit, gratuït i no exclusiu, és a dir, sóc lliure de publicar-la en qualsevol altre lloc.

Sergi Navarro Camprubi

Barcelona, 5-6-2015

Resum

El meu treball tracta del concepte del coaching i de tot el que l'envolta, tot i així dono una especial importància dins del món laboral. Altrament menciono el procés que segueix el coaching i els diferents tipus de coaching existents.

D'altra banda també em refereixo als seus objectius generals dins el món laboral. També els passos necessaris per la implantació d'un model de coaching dins les empreses, un enfocament de les funcions d'aquest model i com aplicar la gestió del coaching en cada procés d'empresa o treballador en concret.

Per últim, faig una entrevista a un treballador en un àmbit laboral que hauria de ser referència per la societat com són les AAPP i analitzo l'entrevista.

En resum, el meu treball es basa en mostrar si existeix una necessitat de coaching dins les organitzacions empresarials.

LA NECESITAT DEL COACHING EN EL MON LABORAL

Índex

1. Introducció.....	5
2. Marc teòric.....	6
2.1 El coaching i el coach.....	6
2.2 Procés del coaching.....	8
2.3 Tipus de coaching.....	10
2.3.1 Coaching individual i col·lectiu.....	10
2.3.2 Especialitats del coaching.....	11
2.4 Coaching en el món laboral.....	13
3. Part empírica:entrevista	15
4. Conclusions.....	18
5. Bibliografia.....	19

1.INTRODUCCIÓ

En aquest treball intento explicar si existeix una necessitat real del coaching en el món laboral.

He escollit fer aquest treball perquè tinc una motivació al darrere, sobretot per el tema del “coach”, que traduït del angles es refereix al entrenador. A títol personal sóc entrenador de futbol des de ja fa 5 anys, en aquests anys he estat en diferents categories d’edat i sempre he arribat a una conclusió, qualsevol equip o organització necessita alguna persona, un coach, que gestioni i busqui el benefici comú.

Entenc que les empreses busquin lucrar-se amb la seva activitat laboral, però s’ha de tenir en compte que els treballadors que la formen no se’ls pot tractar com si fossin part d’una maquinaria, tot el contrari, el tracte ha de ser proper, conèixer el treballador , les seves capacitats, les seves motivacions i aspiracions.

D’altra banda amb la meva experiència laboral en empreses, he notat que en bastants casos hi ha gent que va a treballar simplement perquè necessita o vol diners, que dins de l’empresa no tenen cap altre tipus de motivació i això em sembla dolent, tant per el treballador com per l’empresa, si el treballador es sent part d’un projecte comú amb un tracte proper i de no imposició constant i de por, tot aniria millor.

Crec que els treballadors son el cor de la empresa, la part central, si tu et preocupes per ells, busques un projecte comú, la resposta serà majoritàriament positiva.

Per això tinc la motivació per saber com tracten les empreses actualment el coaching empresarial, si els empresaris destaquen aquesta necessitat que veig jo de no només tindre un o diversos caps sinó també un o diversos “coach”.

2.MARC TEORIC

2.1 El coaching i el coach

El coaching és una metodologia que intenta aconseguir el màxim desenvolupament professional i personal de les persones i que dóna lloc a una profunda transformació, generant canvis de perspectiva i augment del compromís i responsabilitat, la qual cosa es tradueix en millors resultats.

És un procés sistemàtic que facilita l'aprenentatge i promou canvis cognitius, emocionals i una millora de les conductes que expandeixen la capacitat d'acció en funció de l'assoliment de les metes proposades.

Es tracta d'una disciplina que treballa en la facilitació dels processos de desenvolupament de les persones: en l'evolució professional, en els trànsits de la carrera laboral, en l'assoliment d'objectius, en la dissolució d'obstacles per al creixement personal i en la cerca del millorament dels nivells de rendiment.

En àmbits d'organització, el coaching es una poderosa eina que potencia el lideratge, facilita l'acompliment i acompanya processos de capacitació i entrenament a l'efecte de garantir l'efectiva adquisició de les competències.

Principis del Coaching:

- El coaching es centra en les possibilitats del futur, i no en els errors del passat ni en el rendiment actual.
- Per obtenir el millor de les persones, el coach ha de creure en el seu potencial com a entrenador. Les nostres creences sobre les capacitats dels altres tenen un impacte directe sobre la seva actuació.

- El coaching funciona sobre la base d'una relació de confiança i confidencialitat mantinguda entre l'entrenador i el treballador.

- El treballador no aprèn del coach, sinó de si mateix estimulat pel coach.

El coach:

Un coach és literalment un vehicle que porta a una persona o a un grup de persones d'un origen a una destinació desitjada. El coach pot prendre's com un acompanyament, o guia, no és més que un professional amb formació especialitzada i coneixements de tècniques d'ajuda que permeten crear un espai de diàleg entre ell i el coachee (entrenat), un espai de reflexió per millorar.

El coach es defineix com un professional amb experiència que inspira confiança, que esta preparat a escoltar més que a parlar, i que pot donar una retroalimentació constructiva, és comprensiu, íntegre, respectuós i guarda la confidencialitat de tot, és un facilitador cap a nous aprenentatges i canvis estructurals.

Els coach, no estan focalitzats en el detectar errors, per contra, es basa a fer que els individus descobreixin per si mateixos les seves falles, amb aquesta premissa cadascun aportarà el millor de si mateixos per donar millors rendiments, el que fa és indagar i tracta de no fer afirmacions, i segons el seu enfocament i la seva anàlisi podrà obtenir resultats efectius.

Els coaches realitzen aquestes tasques:

- Aconsellen
- Estableixen adreça
- Donen feedback (conjunt de reaccions o respostes que manifesta un receptor respecte l'actuació del emissor)
- Indiquen tasques que desenvolupen les habilitats i ajuden a aconseguir l'èxit.

Aquest èxit el realitzen anticipant problemes i obstacles que podran afrontar els treballadors. Això significa que els ajuda a evitar el fracàs, igual que a l'assoliment de l'èxit.

Durant tot el procés el coach acompanya a la persona implicada, recolzant-la i estimulant-la perquè trobi les seves pròpies solucions, les més eficaces per a cada persona, així doncs es pot tractar d'un procés individualitzat o col·lectiu. Es considera que cada persona és especialista de la seva pròpia vida, per tant, el coach és un facilitador que proporciona les eines i els recursos necessaris per trobar les respostes.

2.2 Procés del coaching

Un procés de coaching s'inicia amb l'establiment de l'objectiu que es vol aconseguir i s'acaba quan s'ha materialitzat. Un client (o coachee) pot encarregar al coach tants processos de coaching com consideri oportú però el que ha de quedar clar és la regla: objectiu aconseguit, coaching finalitzat.

Consta de sis fases:

Generació del Context: En la primera fase del procés, el client determina que és el que li ha portat a buscar l'ajuda del coach. En ocasions és necessària més d'una sessió per poder generar el context adequat. També, passa molt sovint que l'enunciat de l'objectiu, canvia diverses vegades fins a determinar quin és realment. És a dir, a través de les paraules del client i de la lingüística en general, el coach guia a el “coachee” cap a la determinació de l'objectiu ocult, però l'objectiu ja és real.

Situació actual: En aquest moment el coach, ha d'haver guanyat la confiança del client, ha de poder arribar a saber quina és la situació real del client. La raó és senzilla, treure al client de la seva zona còmoda i veure la situació que vol solucionar.

Situació futura: A través de la determinació de la situació real del client s'arriba a poder formalitzar quina és la situació que realment desitja obtenir el client. La seva energia es pot canalitzar d'una forma molt més òptima de cara a la consecució del seu objectiu si el treball fet en les dues primeres fases s'ha establert de forma correcta.

Feedback- Retroalimentació: Més que una fase és una eina inherent al propi procés de coaching. Tant el coach com el coachee estableixen abans de començar el procés que ambdues parts s'expressessin de forma transparent de com va evolucionant el procés i per sobre de tot, com se senten entre ells. Què és el que manca i que és el que sobra. Tant el coach com el coachee, si el procés funciona, tenen molt clar que l'absència de judici és clau perquè tot funcioni correctament. El client ja està complet malgrat no saber organitzar òptimament les seves capacitats i prioritats.

Pla d'Acció: El coach ajuda a establir la manera de poder arribar a aconseguir els objectius a través dels Plans d'Acció. El seguiment d'una agenda, per exemple quan una persona no sap gestionar el seu temps, uns exercicis de respiració cada matí abans de sortir de casa si la persona té problemes d'autocontrol, etc.. En definitiva, que els canvis que s'han de produir es transformin en hàbits.

Seguiment: Després de la consecució de l'objectiu es pot considerar la possibilitat de portar a terme un seguiment de l'estat de l'objectiu aconseguït per veure si el client s'ha desviat del camí definit inicialment en el Pla d'Acció.(International Coach Federation)

2.3 TIPUS DE COACHING

Es poden distingir diversos tipus de coaching segons la especialitat de que es tracta (Coaching Personal, Coaching empresarial, Coaching d'organitzacions, Coaching executiu, Coaching per lideratge, Coaching d'atracció, Coaching familiar, Coaching transformacional , Coaching d'ombra). Dins del coaching empresarial podem distingir entre el coaching individual i el col·lectiu.

2.3.1 Coaching individual i col·lectiu

La classificació més comú del **coaching individual** és en funció de que vol aconseguir el client o entrenat:

COACHING PER DESENVOLUPAR HABILITATS:

- Comunicació, relacions interpersonals.
- Presa de decisions.
- Lideratge.
- Planificació i Gestió del temps.

COACHING PER EL CANVI

- Cerca de nous reptes professionals.
- Adaptació a un nou lloc o funció.
- Integració en un nou equip.

COACHING ESTRATÈGIC O EMPRESARIAL

- Consecució de resultats operatius.
- Processos de reflexió per identificar obstacles i oportunitats.
- Processos per a la presa de decisions.

D'altra banda dins del **coaching col·lectiu o d'equips** es distingeix un altre tipus de focalització d'aquesta eina, buscant igualment l'alt rendiment i treball d'equips, una comunicació i confiança grupal i la cohesió de tots els integrants. Es distingeix:

- Comitès de direcció
- Equips Comercials
- Altres equips amb un repte comú.
- Formació de líders en habilitats de coaching

2.3.2 Especialitats del coaching

Com he mencionat anteriorment el coaching depenen de la especialitat es divideix en Coaching Personal, Coaching empresarial, Coaching d'organitzacions, Coaching executiu, Coaching per lideratge, Coaching d'atracció, Coaching familiar, Coaching transformacional , Coaching d'ombra.

El coaching personal, també conegut com Life Coaching, t'ajuda a sobresortir en tots els camps de la teva vida quotidiana, bé es tracti de les teves relacions interpersonals, la teva carrera, els teus somnis o la teva família.

En quan el coaching empresarial, apart de la divisió segons l'objectiu del entrenat realitzada anteriorment, està dirigit a la petita i mitja empresa (PIME), mentre que el d'organitzacions treballa amb les grans corporacions i es previst pel departament de recursos humans segons els objectius de l'empresa.

El coaching executiu, com el seu nom indica, està dirigit als executius de les companyies, que són els encarregats de dirigir els departaments d'una empresa.

El coaching per lideratge. És difícil recuperar el nostre liderat en condicions normals, ja que ni forma part de la vida acadèmica, ni hi ha molts líders per estudiar el seu comportament. El coaching constitueix llavors una eina efectiva per connectar amb allò que realment som i deixar enrere el que ens hem tornat. Ens ajuda a tornar a ser autèntics, a reflectir el que som i contagiar als altres.

En coaching d'atracció es proposa aplicar la llei de l'atracció i la física quàntica en la vida dels individus, mitjançant un mecanisme de pensaments i sentiments, així com el canvi d'hàbits negatius. Per aclarir-ho una mica, el truc està a enfocar-te en el que vols, en lloc de pensar en el que rebutges, que és el que solem fer. En portar a la teva ment la imatge del que et desagrada, estàs emetent aquest senyal i això és el que obtens.

Per exemple: Quan estàs malalt, en lloc de visualitzar-te saludable, et concentres en el que et dol i en les coses que no pots fer per culpa de la malaltia.

El coaching familiar, com el seu nom ho indica, aquesta branca està enfocada en les famílies que desitgen millorar les seves relacions i potenciar les seves capacitats familiars.

El coaching transformacional a més d'utilitzar les mateixes tècniques que es s'utilitzen en qualsevol altre tipus de coaching, aquesta branca t'ajuda a aconseguir un estat permanent de presència, que et permet rebre una guia per identificar l'oportunitat que hi ha darrere de cada esdeveniment i les infinites possibilitats que es deriven d'ell. Un coach transformacional t'ajuda a comprendre les lleis i principis que regeixen l'univers, la forma de manejar la teva energia i el impacte de les teves accions en la teva realitat diària.

El coaching d'ombra és un tipus d'entrenament en el qual un coach t'observa actuar en contextos on experimentes dificultats. El concepte es refereix al fet que el coach et segueix com a ombra i realitza un procés d'observació sense participar, permetent-te dur a terme les teves tasques com ho fas habitualment. Aquest tipus de coach analitza sigil·losament i en la pràctica quins són els punts forts i febles de la teva manera d'actuar i la resistència al canvi. Aquesta acció li dona l'oportunitat de dissenyar i implementar estratègies d'intervenció més específiques i eficaces.

(http://www.revista-mm.com/ediciones/rev75/admin_coaching.pdf *Coaching: Más que un Cambio de Actitud*, Autora: Paola Andrea Ruiz Rojas)

2.4 EL COACHING AL MÓN LABORAL

Si al treballar amb altres individus no tenim una visió global de l'organització, dels seus departaments, dels plans estratègics de l'empresa, i en general, de tots els seus processos, el projecte de coaching serà ineficient total o parcialment.

Per la implantació del coaching laboral dins d'una organització s'ha de seguir unes fases i requisits necessaris:

1)Primera fase:

- Determinació d'objectius i indicadors: a més dels objectius de l'organització i dels departaments, és vital definir els indicadors, doncs sobre la base d'ells podrem quantificar l'èxit del procés.
- Elecció del nivell adequat de penetració: És convenient triar des del principi, sobre la base dels objectius plantejats, el nivell de penetració en la piràmide jeràrquica de l'organització.
- Implicació de la direcció: és imprescindible explicar, des del principi, amb la direcció de l'empresa el projecte als departaments i treballadors.
- Definició del tipus de coaching: haurem de determinar si el que necessitem és coaching individual, de grups o d'equips, així com la possible combinació d'aquests tipus.

2)Segona fase:

- Alineació del projecte amb la resta d'estratègies: el projecte de coaching ha d'anar d'acord amb les estratègies definides per cadascun dels departaments, sense interferir en les mateixes, de fet hauran de ser un suport de cara al desenvolupament de competències que possibilitin el compliment dels objectius en els diferents departaments.
- Suport de RRHH i departament legal: es una aliança necessària amb l'empresa de coaching i el coachee, el departament de RRHH és la peça clau per a la implantació del projecte de coaching. Igualment el suport del departament legal és important a causa dels alts requisits de confidencialitat i es el fil existent entre la informació necessària per al seguiment i el respecte a la confidencialitat de la informació subministrada.

3)Tercera fase:

- Seguiment adequat per mitjà d'informes: els informes permetran, amb dades objectives sobre el desenvolupament i sense revelar gens de la sessió, conèixer l'evolució del grups de treballadors i prendre les mesures correctores oportunes en cas de ser necessari.

4)Quarta fase:

- Avaluació adequada: al finalitzar el procés s'haurà de realitzar una avaluació sobre la base dels indicadors i objectius definits en la primera fase, que ens permetrà realitzar un estudi de la Tornada d'Inversió de cara a la justificació del projecte de coaching.

(<http://www.equiposytalento.com/tribunas/desarrollo-de-negocio-de-thinkin-coaching/implantacion-exitosa-del-coaching-en-organizaciones/2012-09-06/> *Implantación exitosa del coaching en organizaciones*, Pablo Rodríguez González)

3. PART EMPÍRICA: ENTREVISTA

Nom: Anònim

Empresa on treballa: OVB, Consultor financer.

Nacionalitat: Espanyola

Edat: 46

Sexe: Dona



1ªPart

Saps que és el coaching?

No tinc gaire idea, n'he sentit a parlar, és la gent que fa xerrades per motivar-te?

Si es així:

Has realitzat algun cop una sessió amb coach?

Et va ajudar a créixer el coaching a l'empresa?

Què et va aportar el coaching al teu dia a dia?

Ho recomanaries a empreses on no utilitzin aquesta eina?

Em podries explicar algun tipus algun mecanisme o sistema utilitzat en la teva experiència amb el coaching?

2ªPart- No coneix coaching

Explicant al treballador a grans trets en que consisteix el coaching i posant-li exemples d'empreses que han evolucionat i crescut gràcies aquest procés d'aprenentatge personal i laboral, li realitzo les següents qüestions:

Que t'ha semblat? Aplicaries el procés de coaching a l'empresa on treballes? Els hi proposaries aquest canvi?

M'ha semblat interessant, és un model d'aprenentatge que no coneixia. A la nostre empresa només ens donen un pla de formació de dues setmanes i no tenim cap seguiment ni ens ajuden o recolzen en moments amb dificultats laborals. El procés de coaching en una empresa on assessores a persones que han de creure't, que s'han de fiar del que els estàs dient sí que seria útil, ja que tractant-se de diners i la situació actual, no pots jugar amb els diners d'altres persones sense pensar o sentir-te malament si bé el que tu t'has compromès a complir, no surt així. Arribes a casa pensant en que aquella persona(client) que havia dipositat la confiança en tu, no estarà contenta, ni amb l'empresa ni amb la feina que tu has realitzat. Des de un principi en aquesta empresa no crec que l'objectiu sigui la formació amb un coach que t'ensenyi o t'entreni a obtenir el millor de tu, ja sigui en clients com amb el clima de l'empresa per arriba als objectius marcats i que no et facin fora.

Creus que és una bona eina d'aprenentatge? En que t'ajudaria al teu dia a dia?

Com he dit abans crec que si que seria una bona eina complementaria al pla de formació establert per OVB, al començar a l'empresa. A la llarga crec que es una bona inversió per qualsevol empresa, ja que com m'has comentat compleix amb els objectius personals i empresarials, satisfent a totes dues parts.

No ho se en que m'ajudaria, suposo que es faria més amena la feina i estaria més agust si suposadament aquest coach m'ajudes, orientes i motives per seguir creixent.

Ets coneixedor d'altres mecanismes d'aprenentatge personal i laboral? (mentoring, plans de formació, consultoria..) . T'han ajudat o motivat en algun aspecte, com per exemple augmentar coneixements, producció al teu treball, etc.?

Així és, abans he mencionat que només arribar a l'empresa et proposen un pla de formació que has de realitzar abans de començar a treballar, però aquest pla de formació, només és útil per desenvolupar competències i adquirir coneixements i informació, com si es tractes d'una classe magistral.

No ajuda gaire al dia a dia que t'ensenyin un pla de formació, si que va bé per la formació dels treballadors, no ho negaré, t'ajuda a saber a veure de que va l'empresa. Et donen pautes a seguir, així com consells i crear el teu propi "speech" per vendre al client.

4. CONCLUSIONS

Abans de començar a fer el treball tenia la necessitat de veure si realment es important el coaching en les organitzacions, sobretot enfocat en les del món laboral, ja que inicialment ho considerava bàsic per liderar qualsevol projecte.

Durant la part central o marc teòric del TFG he pogut observar realment que es el coaching en profunditat, la importància del coach, els tipus que hi ha de coaching i finalment com aplicar un pla de coaching al món laboral. Després de la informació extreta m'he adonat que estem davant d'una disciplina que de ben segur anirà agafant cada cop més força amb el temps, sobretot per un motiu bàsic, es que la resposta al fer coaching, de qualsevol dels tipus, individual o col·lectiu en qualsevol forma la resposta es positiva per a les parts que es decideixen involucrar.

D'altra banda em feia especial il·lusió determinar la figura del coach i estic satisfet amb el resultat obtingut. Tot i així anava una mica desencaminat, m'imaginava que el coach donava indicacions i pautes indispensables que tocava seguir, el resultat que m'he trobat es un coach professional, proper, que no buscar donar directrius, sinó busca trobar el problema mitjançant preguntes amb el seu entrenat i així poder determinar l'objectiu a assolir i aquest és un apartat que penso aprofitar amb la meva faceta d'entrenador de futbol.

L'altra part del treball, la part empírica, vaig decidir fer una entrevista a un treballador de mitjana edat, d'una reconeguda empresa (OVB). M'ha sorprès l'actitud del treballador en el moment que feia referència a aspectes laborals més personals i no tant d'àmbit de la feina, com per exemple les motivacions no remunerades, motivacions de creixement personal. I crec que totes empreses haurien d'implementar un sistema de coaching i que en empreses com aquesta no s'haurien de poder permetre el luxe de no disposar d'un pla de coaching en el seu organisme.

En conclusió després de fer aquest treball d'investigació, encara crec més necessària la implantació del coaching en molts àmbits de la nostra societat però sobretot en les organitzacions, ja que el resultat que extrec és un benefici comú tant per els treballadors com per les empreses.

5. BIBLIOGRAFIA

Coaching; El método para mejorar el rendimiento de las personas John Whitmore , Paidós Iberica 2011.

Coaching en la gestión del capital humano, artículo de (www.degerencia.com) publicado el día 13/11/2006 de l'autor Edgard Eslava.

Coaching: mas que un cambio de actitud autora Paola Andrea Ruiz Rojas, Periodista de M&M

International Coach Federation (ICF)

<http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>

<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

http://www.revista-mm.com/ediciones/rev75/admin_coaching.pdf

<http://www.equipo talento.com/tribunas/desarrollo-de-negocio-de-thinking-coaching/implantacion-exitosa-del-coaching-en-organizaciones/2012-09-06/>

<http://www.ovb.es/>

http://www.coachinghallinternational.com/competencias_para_ser_un_coach.asp

<http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html>

<http://www.institutocoachingempresarial.com/>

<http://www.coachingcatalunya.com/castellano/qui% C3% A9nes-somos/maria-fontal/>

http://www.leoravier.com/documentos/Coaching_estrategia_formacion_competencias_profesionales.pdf

El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales Este artículo fue entregado el 7 de mayo de 2008 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 18 de junio de 2008. - REVISTA EAN Autora:Luz Janeth Lozano Correa

