

EL COACHING PARA POTENCIAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

ANGIE NATALIA HERNÁNDEZ DIAVANERA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

EL COACHING PARA POTENCIAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

ANGIE NATALIA HERNÁNDEZ DIAVANERA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientadora
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narvaez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dirigido aquellas personas que hicieron parte de este largo camino y brindaron siempre su apoyo incondicional, doy gracias porque cada una de estas contribuyeron a un crecimiento personal y profesional dejando huella en cada una de las experiencias vividas y compartidas, de igual forma dedicar el fruto del esfuerzo a las personas más importantes de mi vida:

Diosito: Por permitirme llegar a este punto de mi carrera profesional y por darme la salud y la vida para continuar logrando los objetivos y sueños propuestos.

Mi madre hermosa: Porque con su amor, su entrega y su apoyo incondicional sembró en mí una persona dedicada y noble para contribuir a la generación de un ambiente de apoyo y entrega diaria, sin ella eso no sería posible.

Mi padre consentidor: Porque con su ejemplo de vida, su esfuerzo por darnos lo mejor a cada uno de los integrantes de la familia, su trabajo diario y su amor incondicional, han sido fundamental para ser una persona responsable, trabajadora y de bien para la sociedad, sin él esto no sería posible.

Mi hermano: Por ser mi apoyo incondicional y por permitirme ser su hombro ante las dificultades.

Mi novio: Por ser mi mayor motivación, alegría y esa fuerza que me conduce a ser mejor día a día.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo deseo agradecer a Dios por permitirme continuar en este largo camino lleno de aprendizajes y oportunidades de crecimiento, gracias a Dios que permite vivir con salud y vitalidad, sin su regalo “ La vida” no sería posible obtener este título académico.

A mis padres, que han sido mi apoyo incondicional, que me permitieron encontrar un nuevo camino y ampliar el campo laboral en que me puedo desenvolver, que hacen los esfuerzos diarios para darme la oportunidad de encontrar mejores oportunidades y me permiten convertirme siempre en una mejor persona para transmitir mi conocimiento a la sociedad.

A las personas que hoy hacen parte de mi vida, que me llenan de aprendizajes personales y profesionales, que hacen que mi vida sea diferente y feliz porque cuento con amor, confianza y tranquilidad.

A la profesora María Eugenia que siempre estaba presta a servir y ayudar en todo lo que uno necesitara.

Finalmente, a la universidad por darme la oportunidad de creer en que se puede ser un gran profesional aportando a cada organización o individuo, como un Gerente de Talento Humano.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
JUSTIFICACIÓN	18
DELIMITACIÓN	20
MARCO TEÓRICO	21
1.1 EL COACHING	21
1.2. EL PROCESO DEL COACHING	22
2. DISEÑO METODOLÓGICO	23
3. EL COACH	24
3.1. EL COACHEE	24
3.2. EL MODELO “PREGUNTAS PODEROSAS”	25
4. TIPOS DE COACHING	27
4.1. COACHING INDIVIDUAL	27
4.2. COACHING ORGANIZACIONAL	27
4.3. COACHING DEPORTIVO	27
4.4. COACHING EMPRESARIAL	28
4.4.2 Beneficios del coaching empresarial	29
4.4.3 Beneficios personales del coaching empresarial	29
5. ESTRATEGIAS DEL COACHING	31
5.1. CONCRETAR LA OPORTUNIDAD	31
5.2. DETERMINAR LA META	32
5.3. INSTAURAR EL PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	32
5.4. ESTABLECER EL PLAN DE ACCIÓN	32
5.5. DEFINIR NORMAS DE EVALUACIÓN	32
5.6. PLANIFICAR EL SEGUIMIENTO	32
6. ¿QUÉ APORTA A LAS ORGANIZACIONES Y A LAS PERSONAS?	33
7. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Antecedentes del coaching	19
figura 2: Tipos de coaching	20
figura 3: ¿A dónde deseo llegar?	22
figura 4: El modelo del coaching	26
figura 5: El aporte del coaching empresarial	28
figura 6: Estrategias del coaching	31

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1: Coaching individual y organizacional	27
Imagen 2: Beneficios Coaching empresarial	30

GLOSARIO

COACH: acompañante comprometido a motivar el logro de los objetivos personales, metas y habilidades.

COACHEE: persona que recibe el proceso o el entrenamiento del Coaching.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: conjunto de herramientas que permiten que los individuos desarrollen habilidades mediante la planeación y ejecución de sus actividades.

ORGANIZACIÓN: grupo de personas encaminadas hacia un fin determinado que se interrelacionan de manera coordinada.

LIDERAZGO: conjunto de habilidades gerenciales que posee una determinada persona para influir en las demás generando un ambiente de confianza, motivando a realizar las actividades eficientemente.

ESTRATEGIA: conjunto de acciones encaminadas hacia un fin determinado, que aportan al cumplimiento del objetivo o meta.

ÉXITO: triunfo obtenido del cual se derivan resultados positivos de una tarea.

COMUNICACIÓN: acción consciente de intercambio de información, entre dos o más personas a través de un canal mediado por respuestas y preguntas en un contexto determinado.

ASESORAMIENTO: apoyo que una persona ofrece sobre un área de su experiencia, está en condiciones de dar su punto de vista y de señalar los errores que se observen.

APRENDIZAJE: adquisición de conocimiento por medio de estudios, los cuales se ejercerán en un campo específico.

CONFIANZA: seguridad al emprender una acción que conlleva a resultados positivos.

HERRAMIENTA: el coaching es un instrumento que permite obtener el crecimiento personal y profesional mediante preguntas poderosas las cuales ayudan a encontrar la solución de los obstáculos.

META: es el fin a donde se dirigen los sueños o propósitos a los cuales se desean llegar.

OBJETIVOS: propósitos que permiten alcanzar las metas, resultado de una serie de sumatoria de logros.

MOTIVACIÓN: componentes capaces de impulsar, mantener y dirigir la conducta del ser humano hacia un objetivo.

MEJORA CONTINUA: optimizar y aumentar la calidad de las tareas realizadas, debido a que permite hacer y ser más productivo y agradable el sitio de trabajo.

INTERES: demostración de afinidad por una situación, acto o persona.

GERENTE: persona encargada de dirigir, gestionar o administrar una compañía u otra entidad.

LIDER: persona que influye de manera positiva en los que lo rodean, generando un ambiente de confianza y respeto.

LOGROS: es el resultado de aquello que se ha venido deseando y trabajando desde hace un periodo de tiempo en el cual se vela para hacerlo una realidad.

RESUMEN

La presente investigación se fundamenta en la descripción del Coaching como metodología clave que contribuye a la adquisición de hábitos e incentiva a los individuos a promover el aprendizaje en cada uno de sus ámbitos para generar una mitigación de la resistencia al cambio.

El coaching permite alinear los objetivos personales con los objetivos profesionales debido a que genera un cambio interno que influye de manera positiva en los diferentes campos de acción del individuo. También es importante resaltar el compromiso permanente debido a que es un proceso individual y colectivo que permite generar una interacción con otros de forma óptima.

El coach tiene un papel fundamental en todo este proceso y metodología de cambio debido a que debe contar con una visión de liderazgo y mente ambiciosa para poder convertir todos los objetivos y metas en realidad, generando disciplina, responsabilidad y unidad en su equipo primario consolidando las relaciones y potencializando los talentos de los individuos.

Finalmente se señala que el Coaching es una metodología que abarca “todos” los contextos y que la modalidad individual y grupal son igualmente eficaces generando cambios importantes y representativos en el estado anímico y en las relaciones interpersonales de los individuos.

Palabras claves: Coach, Coachee, liderazgo, estrategia, cambio, logros, gerente.

ABSTRACT

This research is based on the description of Coaching as a key methodology that contributes to the acquisition of habits and encourages individuals to promote learning in each of its areas to generate a mitigation of resistance to change.

Coaching allows personal objectives to be aligned with professional objectives because it generates an internal change that positively influences the individual's different fields of action. It is also important to highlight the permanent commitment because it is an individual and collective process that allows to generate interaction with others in an optimal way.

The coach has a fundamental role in all this process and methodology of change because he must have a vision of leadership and ambitious mind to be able to turn all the objectives and goals into reality, generating discipline, responsibility and unity in his primary team consolidating the relationships and potentializing the talents of the individuals.

Finally, it is pointed out that Coaching is a methodology that covers "all" contexts and that the individual and group modality are equally effective in generating important and representative changes in the state of mind and in the interpersonal relationships of individuals.

Keywords: Coach, coachee, leadership, strategy, change, achievements, manager.

INTRODUCCIÓN

“El directivo debe expandir la capacidad del desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos, buscando estimular y fortalecer competencias integradoras de conocimientos, habilidades y actitud para obtener un mejor desempeño profesional y personal”.¹

El nuevo entorno que hoy día se vive en las organizaciones, las obliga a estar en cambios constantes, debido a que se cuenta con un ambiente altamente competitivo. Para poder manejar estos cambios es necesario ser creativo y establecer nuevas técnicas de transformación, cuando se habla de transformación en las organizaciones, se hace referencia a un factor clave, el cual marca la diferencia en términos de competitividad, donde se desarrollen habilidades para la vida, de manera que las personas sean más felices, más productivas y capaces de alcanzar sus metas y objetivos de una forma equilibrada, exitosa y con excelencia.

“Por ende, el Coaching es una práctica empresarial y novedosa, es un camino para superar las limitaciones, es un proceso integral que busca ayudar a las personas a obtener resultados positivos en diferentes aspectos de la vida; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas”.²

“Por lo tanto, ejercer una dirección efectiva sobre un equipo de trabajo, desarrollar la potencialidad de todos sus integrantes hacia los objetivos propuestos, o simplemente avanzar en los logros profesionales a nivel individual son algunas de las motivaciones que acercan hoy a trabajadores, directivos y empresarios al ámbito del Coaching”.³

¹ TOVAR ARROYO, Ruth. Habilidades gerenciales. 2.Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones,2012, 201 p. ISBN 978. [Consultado 06 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

² LOZANO CORREA, Luz Janeth. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. En: Revista EAN No. 63. Bogotá. Agosto 2008. 128 p. [Consultado 08 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en file:///E:/Archivos/Descargas/447-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1266-1-10-20130801%20(1).pdf.

³ TOVAR ARROYO, Ruth. Habilidades gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, 200-201 p. ISBN 9789586487566. [[Consultado 06 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar la metodología coaching teniendo en cuenta sus aplicabilidades en las diferentes áreas de una organización y los efectos positivos que puede generar en los individuos para lograr el éxito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características principales del Coach y el modelo de la metodología Coaching para generar valor en una organización.
- Describir los principales tipos de Coaching existentes en el siglo XIX.
- Definir los beneficios y estrategias que genera el uso del coaching empresarial para el logro de las metas que promueven un efectivo desempeño laboral.
- Enunciar los beneficios generados a través del Coaching en los individuos, en sus diferentes ámbitos y su transferencia a los entornos propios del mismo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en algunas organizaciones colombianas conciben y reconocen a las personas como seres integrales y multifacéticos, dando lugar a todos aquellos factores que afectan su productividad a nivel laboral, entre ellos podemos mencionar el deseo de mejorar su calidad de vida sustentados en logros a nivel profesional; entendiéndose a cada persona como un pequeño subsistema perteneciente a la organización, que a su vez es interdependiente de los “sistemas” que son próximos a su realidad como lo son: familiar, social, educativo y laboral, en el cual haremos énfasis.

“El coaching es un proceso donde un orientador y un individuo o un grupo de personas se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos desarrollando para ellos un plan de acción”.⁴

Debido a que el coaching es una herramienta útil para romper barreras e ir más allá de los límites, es necesario implementarla en el ámbito laboral para poder incentivar el éxito en las organizaciones, que cuentan con personas líderes, las cuales ayudarían a obtener resultados integrales y prósperos.

Un buen líder es el que posee características mínimas en su personalidad, que motive a sus colaboradores y los induzca a ser más productivos en la organización, tales como; propiciar un ambiente organizacional que conlleve a la productividad, promueva el trabajo en equipo e integración, mejore las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo.

Debido a estos planteamientos se hace necesario desarrollar un documento investigativo con el fin de aportar información pertinente acerca del coaching y como el desarrollo de esta técnica ayuda a incentivar el éxito en las organizaciones, por lo tanto, no solo se desea estudiar la influencia de esta técnica a nivel individual sino también a nivel organizacional. Para lograr visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, guiado por información académica.

⁴ ZEUS, P., Guix, J. C., Rico Grau, M., & Skiffington, S. (n.d.). Coaching práctico en el trabajo. guía completa de técnicas y herramientas. Madrid McGraw-Hill Interamericana 2004. Retrieved from <http://ez.uamerica.edu.co/login?url=http://ezproxy.uamerica.edu.co:2055/login.aspx?direct=true&db=cat05095a&AN=una.16487&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

JUSTIFICACIÓN

La respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en las organizaciones, para visualizar si su implementación logra generar cambios fundamentales para el desarrollo y crecimiento empresarial. Es importante resaltar que dicha transformación que se debe llevar a cabo en cada una de las áreas se logra implementando un proceso coaching como vía de crecimiento personal y profesional que ofrece herramientas que permiten encaminar sus estrategias o comportamientos hacia el éxito.

Se orientará en la funcionalidad de la implementación del Coaching como generador de cambios organizacionales, debido a que este enfoque no está claramente establecido en las organizaciones colombianas, puesto que es decisivo para el desarrollo y beneficioso para lograr el futuro soñado de las organizaciones.

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.⁵

Se propone analizar la información detalladamente, la cual será obtenida de fuentes confiables (bases de datos y colecciones digitales de la Universidad de América) para que el producto de esta investigación sirva como referencia y brinde información útil para el complemento de investigaciones.

⁵ GEUS de Arie. The Living Company. Massachusetts. Harvard Business School Press. 2002. ISBN 1578518202 [Consultado 25 octubre 2018].

ANTECEDENTES

Los antecedentes históricos más remotos del Coaching se encuentran en la filosofía griega, el principal precursor fue Sócrates donde plantea que la comunicación y creación de preguntas “poderosas”, facilitan la búsqueda de sus propias respuestas, pero no las provee, método llamado Mayéutica.

Platón Alumno de Sócrates, habla acerca de la importancia de las preguntas como método de adquisición de conocimiento y técnica que permite obtener motivación para realizar la búsqueda de la felicidad en cada una de las sesiones.

Aristóteles comenta que se puede pasar del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar), más bien denominado la brecha.

Timothy Gallwey, Coach deportivo, desarrolló una metodología para el entrenamiento, creó un libro llamado “The Inner Game of Tennis”, en el cual demostró un método integral. "Ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle" en el cual comenta que el límite de un deportista es la mente.

John Whitmore, considerado como uno de los padres del coaching, se introdujo el coaching a las organizaciones. Es autor del bestseller “Coaching for Performance”.

Thomas J Leonard: Padre del coaching moderno, es coach personal, adopta este método para aplicarlo en la vida diaria. Fundador de " Coach University". A continuación se presenta la figura 1, con la evolución del Coaching desde sus orígenes hasta la actualidad:

Figura 1: Antecedentes del Coaching



Fuente: La Autora con base en la revisión bibliográfica de autores.

DELIMITACIÓN

A la hora de exponer la temática que el coaching presenta, es necesario delimitar los datos históricos más relevantes en función cronológica iniciando a mediados del año dos mil y finalizando en la documentación que actualmente se ha obtenido a la fecha. Debido a que el tema a tratar ha tomado tanta fuerza y los resultados obtenidos son positivos, se han originado y desarrollado diferentes especialidades las cuales atienden diversos ámbitos de la vida de las personas y organizaciones.

En el siguiente trabajo se decide escoger el coaching empresarial el cual permite desarrollar el potencial de los empleados e incentiva el cumplimiento de metas y objetivos personales, como también profesionales. Enfocado en impulsar el éxito en las organizaciones y estará basado en el aprendizaje del saber, ser y saber hacer, aunque sin olvidar que las diferentes especialidades proporcionan técnicas y herramientas efectivas.

El coaching empresarial alcanza un papel importante y de peso en las organizaciones, debido a que proporciona transformaciones importantes, mejora el entorno de trabajo y proporciona un aumento de productividad en cada uno de los individuos donde es evidenciada una interacción entre dos o más personas.

En la figura 2 que se presenta a continuación se puede observar los diferentes tipos de coaching a implementar en las empresas para el logro de los objetivos empresariales.

Figura 2: Tipos de Coaching



Fuente: La Autora con base en la revisión bibliográfica de autores.

1. MARCO TEÓRICO

Actualmente se puede observar que en la época que vivimos se evidencian transformaciones las cuales no se manejan de manera adecuada y debido a estos cambios repentinos se ha demostrado que es necesario optar por un proceso el cual permita a los directivos ir un paso más adelante de lo que los líderes tradicionales van.

1.1 EL COACHING

El coaching es una alternativa importante la cual promueve el aprendizaje en las organizaciones y genera una relación entre dos o más personas, en la que una de estas será llamada Coach, el cual cuenta con un determinado conjunto de competencias las cuales tienen como tarea identificar y resolver las barreras que se presenten en cada una de las organizaciones.

“El coaching es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo; la ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; la ayuda para llegar a ser lo mejor que uno puede ser y otros aspectos de desarrollo personal y profesional”⁶

Es una herramienta la cual ya no debe ser solo vista desde el enfoque deportivo como lo planteo Timothy Gallwey, Coach deportivo, el cual desarrollo una metodología para el entrenamiento, creo un libro llamado “The inner game of tennis”, (el juego interior del tenis), en el cual demostró un método integral. “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior, El límite de un deportista es la mente”⁷.

Ahora bien, el coaching es una técnica que facilita la adquisición de hábitos los cuales permiten mejorar mediante capacitaciones guiadas por los colaboradores, incentiva sustancialmente a optimizar el desempeño laboral, profesional y emocional, sin olvidar el compromiso de las personas involucradas ya que se desea que sean capaces de aprender a cumplir lo que se proponen, de adquirir nuevos conocimientos y generar cambios.

Es una metodología que ayuda a la persona a pasar desde lo que es en este momento, hasta lo que se desea ser. ¿Cómo puedo ser mejor?

⁶ BSIQUERRA ALZINA, Rafael. Coaching un reto para los orientadores. Barcelona. 2008. 163-164 p. [Consultado 9 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81180/00820113012056.pdf?sequence=1>

⁷ GALLWEY, Timothy. El juego interior del Tenis.3 Ed. Málaga: sirio. 2010. P.50 ISBN 9788478084913

Figura 3: ¿A dónde deseo llegar?



Fuente: Guzmán T. del Pino González.

- **Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo sus capacidades de ejecución.**

1.2. EL PROCESO DEL COACHING

Para llevar a cabo un proceso efectivo de coaching como lo mencionamos anteriormente es importante generar una relación entre dos o más personas, las cuales deben tener una conversación encaminada a construir un ambiente de confianza.

“La relación generada entre estos dos actores conlleva a un proceso de planificación de vida o a estructuración de un plan de carrera y por supuesto a la planeación y solución de problemas, a desarrollar inteligencia emocional, a prevenir y manejar el estrés y a ayudar a desarrollar rasgos de liderazgo”⁸.

El proceso efectivo del Coaching se genera a partir de un acompañamiento y una conversación apoyada en preguntas “poderosas”, debido a esto es importante entablar una relación de confianza clave con una persona que facilite el proceso de aprendizaje, a la cual se le llamara Coach.

⁸ BSIQUERRA ALZINA, Rafael. Coaching un reto para los orientadores. [Google Académico]. Barcelona. 2008. 163-164 p. [Consultado 09 diciembre -2018] Archivo en PDF disponible en <http://redined.mecd.gob.es/xml i/bitstream/handle/11162/81180/00820113012056.pdf?sequence=1>

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de realizar el análisis respectivo de la información y la recopilación sobre el tema de Coaching para potencializar el éxito en las organizaciones, se procede a utilizar de las diferentes colecciones digitales que se encuentran en la página Web de la Universidad de América (ebSCO, gestión humana, scopus, Springer Link. entre otras), también en Google academics que brinda información interesante que permite el análisis de la información y posteriormente la realización de propuestas, que admitieron delimitar y ampliar el espectro acerca del tema planteado.

Después de una búsqueda intensiva donde se recopiló la mayor cantidad de información, como artículos, libros y unas pocas tesis, muy guiada de facultades como ingeniería industrial, administración de empresas y psicología, está se encontró enfocada en el cambiante mundo de las organizaciones y de las características relevantes que se deben tener en cuenta para lograr llegar donde se desea. Por su puesto cada uno de los documentos consultados se citó y se referenció pertinentemente, en este trabajo.

3. EL COACH

El coach es la persona que conduce a otra a un proceso de cambio, mediante conversaciones en las cuales se desea que el cliente (Coachee) se inmersa en un proceso de autoevaluación, valore las oportunidades de cambio e inicie acciones para maximizar su potencial personal y profesional. Los principales principios del coach serian:

- Pondrá todos sus conocimientos al servicio de la persona.
- Sera plenamente sincero dentro de las normas de educación.
- No maneja agendas ocultas.
- Todo se desarrollará con absoluta confidencialidad.
- No aceptará presiones para revelar datos.
- Obligación de discreción: no menciona ni siquiera el nombre de otros a los que asesora.
- Dedicará tiempo suficiente.
- Estará siempre a disposición.
- No se aprovechará de la información.
- No juzgará.⁹

3.1. EL COACHEE

Es la persona que cuenta con situaciones, obstáculos y limitaciones que impiden cumplir sus objetivos por diferentes razones y debido a que no se obtienen los resultados esperados se comprende la necesidad de tener un acompañamiento y de ser guiados para encontrar un camino y posibles soluciones, aprendiendo a hacer, a ser y a sentir en cada una de las dificultades personales como profesionales. Es importante que el Coachee confíe plenamente en su acompañante y no genere resistencia al cambio y a las oportunidades, en vista de esto es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La sinceridad será absoluta.
- Facilitará que el coach conozca el ambiente en el que se mueve.
- Comunicará cualquier modificación en su situación tanto personal como profesional.
- No retrasará sesiones.
- No responsabilizara al Coach de nada.
- Se esforzará por cumplir las metas.
- Respetará la confidencialidad.
- No intentara utilizar al Coach.
- Agradecerá las sugerencias.
- Cumplirá las obligaciones económicas.¹⁰

⁹ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 15-16 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

¹⁰ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 16-17 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

3.2. EL MODELO “PREGUNTAS PODEROSAS”

Actualmente la metodología cuenta con un modelo el cual desea acelerar el aprendizaje, fomentar confianza y propender conversaciones que generen valor en cada uno de los involucrados. La esencia de este es establecer preguntas las cuales faciliten y mejoren el nivel de consciencia del individuo. Las fases del modelo serían las siguientes:

El asunto: en esta etapa es significativo que el Coachee comunique los principales motivos que le originaron la necesidad de profundizar en el tema a relacionar y la importancia que este determina.

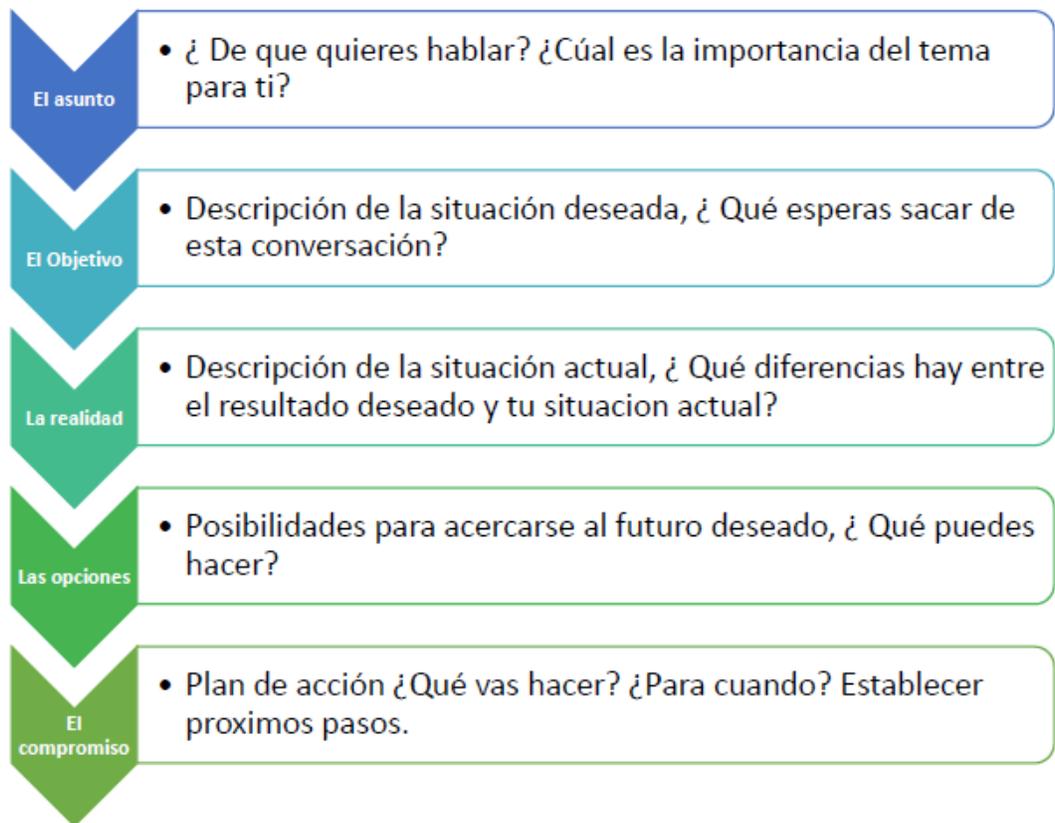
El objetivo: una vez identificado el tema a tratar, es importante determinar el camino que se va a tomar para alcanzar las metas y tareas propuestas inicialmente.

La realidad: basados en la libertad, confianza y compromiso en esta etapa se desea indagar el “ahora” del asunto a tratar, mediante declaraciones, historias y hechos, los cuales medirían la situación actual de la presente meta.

Las opciones: identificar las numerosas acciones que permiten obtener la posibilidad de acercarse al futuro deseado, asumiendo la responsabilidad de generar un cambio perdurable en el tiempo.

El compromiso: Establecer responsabilidad en las acciones propuestas, explorar las próximas tareas e identificar que existe un verdadero compromiso hacia la acción que se originó desde un principio.

Figura 4: El modelo del Coaching



Fuente: La Autora con base en la revisión bibliográfica de autores.

4. TIPOS DE COACHING

Actualmente en la metodología del coaching se evidencia un crecimiento significativo al pasar los años, ya que se ha comprobado la mejoría en cada uno de los ámbitos en que es aplicado. Anteriormente se utilizaba en un individuo, ahora se ha desarrollado en varias áreas, las cuales desean mejorar y conseguir importantes logros en las personas, equipos y organizaciones.

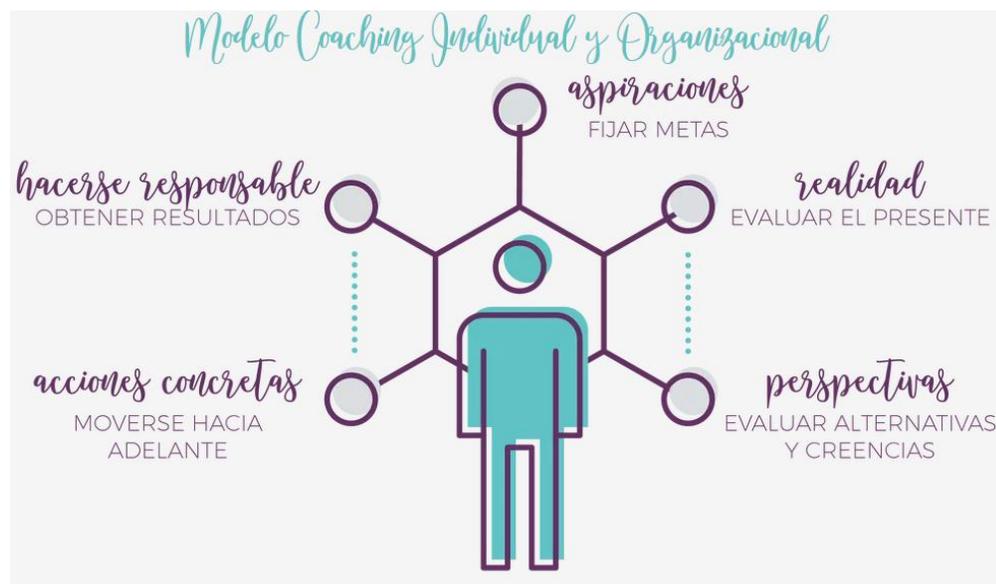
4.1. COACHING INDIVIDUAL

Es el que permite descubrir y maximizar el potencial para obtener logros significativos, propiciando que se genere un camino de confianza y de auto crecimiento.

4.2. COACHING ORGANIZACIONAL

Contribuye a la realización de los grupos de trabajo mediante emociones, conductas, creencias y herramientas de liderazgo para alcanzar el logro de los objetivos de las organizaciones.

Imagen 1: Coaching individual y organizacional



Fuente: MARIA ALEJANDRA VARGAS, Coaching Consultoría: coach integral certificada por la Federación Internacional de Coaching (ICF). [18-12-2018] Disponible en <http://mariaalejandravargas.com/maria-alejandra/>

4.3. COACHING DEPORTIVO

Este tipo de coaching es una herramienta que permite desarrollar habilidades, mejora la motivación en cada uno de los miembros de su equipo deseando que sean personas líderes y deportistas de alto nivel

4.4. COACHING EMPRESARIAL

Por último, el coaching empresarial que será el tema de estudio es una metodología que permite mejorar los procesos internos de las organizaciones, aumenta la satisfacción de los empleados, y genera mayor rendimiento laboral en estos.

El objetivo de la aplicación de esta herramienta es la capacitación del talento humano en aras al mejoramiento de sus habilidades, actitudes, aptitudes, desempeño, acentuando su accionar y autoconfianza en la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptación a los cambios organizacionales. Además, la técnica se caracteriza por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular, el uso de diferentes vías de formación, desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados, entre otros.¹¹

Figura 5: El aporte del coaching empresarial



Fuente: La Autora con base en la revisión bibliográfica de autores.

El esquema mostrado anteriormente muestra la generación de valor que representa para las organizaciones el talento humano como eje central para llevar a cabo

¹¹ USECHE, María Cristina. El coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, III 125-132. Venezuela, 2004.127 p. ISSN 0482-5276 [Consultado 5 enero 2019] archivo en PDF disponible en <https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS105/08Useche.pdf>.

cualquier ciclo o modelo de cambio.

Ya que es considerado un proceso emocional como intelectual, donde el aprendizaje juega un papel preponderante ligado al éxito organizacional y que facilita la formación de agentes y gestores de cambio; los primeros son capaces de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo; y los segundos son individuos que trata de hacer más fácil a los miembros de una organización la transición desde la situación actual a la deseada, venciendo los obstáculos y resistencias como parte de la estrategia organizacional.¹²

4.4.2 Beneficios del coaching empresarial: el coaching empresarial es la herramienta clave para desarrollar empleados motivados, eficientes y orientados hacia objetivos corporativos, también es posible evidenciar los siguientes beneficios

- Atraer más negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proporcionar estructura, orientación y centro de atención.
- Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
- Motivar y mantener la inercia.
- Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
- Aumentar la consistencia de los recursos de cuando hay que usarlos.
- Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.¹³

4.4.3 Beneficios personales del coaching empresarial.

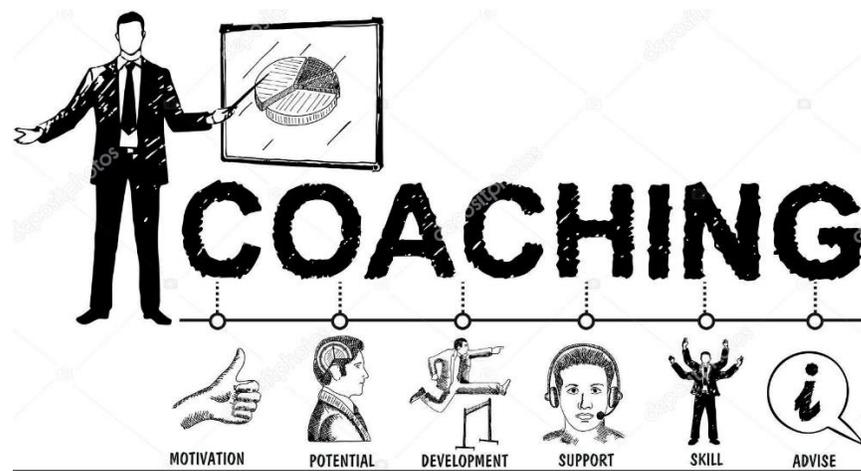
- Genera motivación en los empleados e incrementa la confianza.
- Permite que crean en el potencial para el desarrollo de las actividades.
- Los jefes y líderes emprenden acciones de liderazgo colaborativo.
- Desarrolla habilidades para la generación de solución de problemas.
- Mejora la confianza en la toma de decisiones.¹⁴

¹² QUIRANT, Amparo y ORTGE, Alfonso (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa 18, octubre- noviembre 2006. 68 p. [Consultado 15 diciembre 2018] archivo PDF disponible en <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>

¹³ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 52 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

¹⁴ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo .Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 52 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

Imagen 2: Beneficios Coaching empresarial



Fuente: DEPOSITPHOTOS .Bogotá D.C [12-12-2018] Disponible en <https://sp.depositphotos.com>.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en la búsqueda de herramientas que posibiliten el rendimiento de los equipos de trabajo de cada una de las áreas y principalmente el coaching empresarial permite reconocer los problemas y obstáculos desde su origen generando oportunidades de incentivar la motivación en cada uno de los empleados.

El coach escogido por la organización será la persona que fomente el aprendizaje, promueva el empleo de incitaciones que permitan encontrar a los empleados herramientas y cualidades únicas para que apliquen en la organización con su máximo potencial. Dichas transformaciones se evidencian a través del pasar de los días, debido a que es importante resaltar la interacción con las personas involucradas del equipo de trabajo ya que la aplicación de la herramienta esta enfocada a la transformación organizacional, al bienestar de la organización y a la alineación de la identidad y propósitos de esta.

Es importante establecer las competencias y cualidades con las cuales debe contar el Coach encargado de generar el cambio en la organización, teniendo en cuenta las siguientes características:

- Demostrar interés por el progreso del equipo de trabajo.
- Fomentar la confianza y empatía en cada uno de los involucrados.
- Alinear los intereses particulares y profesionales del equipo y organización.
- Propiciar el Feedback para obtener una retroalimentación apoyada en la corrección objetivamente.

Es importante resaltar que, aunque el Coach se encuentre inmerso en cada una de

las actividades, el personal deberá contar con la disposición y entrega en cada uno de los ejercicios que se llevaran a cabo, sin olvidar que es significativo el aporte y la participación creativa de los colaboradores para lograr un crecimiento competitivo permitiendo obtener el éxito en la organización.

Con el fin de generar una ventaja competitiva en las organizaciones es fundamental estar en constante proceso de aprendizaje debido a que permite identificar las competencias claves para enfrentar los posibles cambios del entorno.

Uno de los aspectos más importantes es realizar un esquema en el cual se guie a los empleados a potencializar sus talentos mediante el Coaching.

5. ESTRATEGIAS DEL COACHING

Actualmente las organizaciones cuentan con estrategias aplicando la metodología del Coaching para lograr encontrar la solución de los problemas. Los gerentes hoy en día son las personas que orientan un ambiente de cambio y mejora continua para alcanzar los objetivos y metas propuestas, debido a esta importante tarea que se encomienda en los directivos se definen pasos a seguir para el beneficio de todos los interesados, determinados en la figura 6:

Figura 6: Estrategias del Coaching



Fuente: La autora con base en la revisión bibliográfica de autores.

5.1. CONCRETAR LA OPORTUNIDAD

Es importante convertir todos los hallazgos negativos en oportunidades, con el fin de que los gerentes, en su papel de Coach, orienten a sus colaboradores para realizar toma de decisiones sabias y orientadas al triunfo y los desafíos dentro de la organización.

5.2. DETERMINAR LA META

En el momento que se decide determinar la meta, es vital tener presente que para lograr su cumplimiento eficaz la organización debe apoyar a analizar las bases de conocimiento existentes en cada uno de los involucrados, así como también las aptitudes actuales con las que cuenta la organización para alcanzar la meta, rompiendo barreras y definiendo los mecanismos necesarios para darles seguimiento y evaluación a los procesos.

5.3. INSTAURAR EL PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

En el planteamiento del plan de acción se deben estipular los responsables de cada tarea, quienes preferiblemente serán los principales involucrados debido a que deben dirigir los grupos de trabajo a través de un esquema que oriente a los empleados al desarrollo de sus talentos.

5.4. ESTABLECER EL PLAN DE ACCIÓN

Definir tareas con los colaboradores, las cuales se deben tener presentes para dar continuidad a los siguientes pasos, es importante establecer compromisos alentadores y que se desarrollen nuevos métodos para realizar el trabajo, comprendiendo lo necesario para dar cumplimiento a cada una de las actividades planteadas, es decir, que tengan la motivación suficiente para experimentar y correr riesgos.

5.5. DEFINIR NORMAS DE EVALUACIÓN

Definir los resultados cuantitativa y cualitativamente, debido a que solo se puede observar el progreso si se sabe en dónde y cómo se encuentra la organización en relación con unas verificaciones del método, donde se evalúa si es el adecuado para el logro de los resultados deseados.

5.6. PLANIFICAR EL SEGUIMIENTO

Ejercer una retroalimentación, la cual será planteada con claridad desde el inicio del proceso, estipulando las fechas y horas de cada reunión en la cual se evidenciarán y permitirá conocer los aciertos y las equivocaciones en el desarrollo de las actividades.

6. ¿QUÉ APORTA A LAS ORGANIZACIONES Y A LAS PERSONAS?

Como se ha nombrado anteriormente el coaching es una disciplina la cual se considera que aporta a la comunicación y al trabajo en equipo, orientada por el acompañamiento y asesoramiento generando procesos eficaces en las organizaciones.

La comunicación es una de las competencias que genera valor en la organización, ya que es indispensable entender el correcto funcionamiento de esta y dado sus buenos resultados, la propuesta de una buena comunicación ayuda a cumplir los objetivos y las metas planteadas.

El acompañamiento y asesoramiento de los directivos ofrece óptimos resultados a las organizaciones debido a que ayuda a generar visiones prospectivas, brinda un excelente ambiente laboral e inculca la importancia del aprendizaje. Todo esto se da para que las organizaciones se conviertan en “organizaciones inteligentes” y los trabajadores “Aprendan a aprender”.

- Mejora el rendimiento de los colaboradores
- Desarrolla el potencial
- Mejora las relaciones directivo – colaborador.
- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación
- Refuerza la autoestima¹⁵

El coaching es el arte de establecer un ambiente positivo a través de una comunicación confiable y confidente que facilita el proceso y crea sintonía entre el grupo principal generando un ambiente de confianza entre cada uno de los involucrados.

¹⁵ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 48 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

7. CONCLUSIONES

- Se lograron identificar las características principales del Coach y el modelo del Coaching con el fin de generar valor en una organización.
- Se describieron los principales tipos de Coaching existentes en el siglo XIX.
- Se definieron los beneficios que genera el uso de la metodología en el ámbito empresarial para el logro de las metas.
- Se enunciaron los beneficios generados a través del Coaching en los individuos y en sus diferentes ámbitos personales y profesionales.

BIBLIOGRAFIA

BISQUERRA ALZINA, Rafael. Coaching un reto para los orientadores. Barcelona. 2008. 163-164 p. [Consultado 9 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81180/00820113012056.pdf?sequence=1>

GALLWEY, Timothy. El juego interior del Tenis. [Libro]. 3 Ed. Sirio. 2010. ISBN 9788478084913 [10-11-2018].

GEUS de Arie. The Living Company [Libro]. Massachusetts. Harvard Business School Press. 2002. ISBN 1578518202 [Consultado 25 octubre 2018].

LOZANO CORREA, Luz Janeth. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. En: Revista EAN No. 63. Bogotá. Agosto 2008. 128 p. [Consultado 8 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en [file:///E:/Archivos/Descargas/447-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1266-1-10-20130801%20\(1\).pdf](file:///E:/Archivos/Descargas/447-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1266-1-10-20130801%20(1).pdf).

QUIRANT, Amparo y ORTGE, Alfonso (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa 18, octubre- noviembre 2006. 68 p. [Consultado 15 diciembre 2018] archivo PDF disponible en <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>

TOVAR ARROYO, Ruth. Habilidades gerenciales. [Libro]. 2. Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, 201 p. ISBN 978. [Consultado 6 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

TOVAR ARROYO, Ruth. Habilidades gerenciales. [Libro]. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, 200-201 p. ISBN 9789586487566. [Consultado 6 diciembre 2018] archivo en PDF disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

USECHE, María Cristina. El coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, III 125-132. Venezuela, 2004. 127 p. ISSN 0482-5276 [Consultado 5 enero 2019] archivo en PDF disponible en <https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS105/08Useche.pdf>.

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 15-16 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 16-17 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 52 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 52 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo [Libro]. Bogotá. Fundación Universidad de América, 2015. 48 p. ISBN 978-958-8517-23-0.

ZEUS, P., Guix, J. C., Rico Grau, M., & Skiffington, S. (n.d.). Coaching práctico en el trabajo. Guía completa de técnicas y herramientas. Madrid McGraw-Hill Interamericana 2004. Retrieved from <http://ez.uamerica.edu.co/login?url=http://ezproxy.uamerica.edu.co:2055/login.aspx?direct=true&db=cat05095a&AN=una.16487&lang=es&site=eds-live&scope=site>.