

**APLICACIÓN DEL MODELO COACHING EN LA EMPRESA  
CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S MEDELLÍN 2010, CON EL FIN DE  
IMPACTAR POSITIVAMENTE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD**

VIKBLEY TAMAYO SALAZAR  
YUBELI JAIMES MONCADA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2011

**APLICACIÓN DEL MODELO COACHING EN LA EMPRESA  
CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S MEDELLÍN 2010, CON EL FIN DE  
IMPACTAR POSITIVAMENTE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD**

VIKBLEY TAMAYO SALAZAR – 43.635.902  
YUBELI JAIMES MONCADA – 32.259.795

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Temática  
FLOR ÁNGELA TORO SALAZAR

Asesora Metodológica  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2011

## **AGRADECIMIENTO**

A mi novio, por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles de mi carrera, por compartir su tiempo, conocimiento y mantenerme siempre motivada para poder salir adelante.

Flor, gracias por creer y confiar en nosotras, por toda la ayuda y el apoyo que nos diste, por el tiempo que nos dedicaste con tus repuestas oportunas, compartiéndonos tus consejos y sabiduría, definitivamente una gran asesora con un conocimiento inmenso e inolvidable.

A mis padres por su apoyo, confianza y motivación, por que han contribuido primitivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

Y en general, a todas las personas que de alguna manera nos apoyaron y orientaron durante este año y medio de carrera para poder formarnos profesionalmente y alcanzar nuestras metas.

*Yubeli Jaimes Moncada*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Agradezco a mi familia, por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación, Gracias por entender el tiempo que no podía compartir con ustedes.

Gracias a mis asesores ya que sus consejos, paciencia, calidez y opiniones, sirvieron para que me enriqueciera y hoy me sienta satisfecha en mi participación dentro del proyecto de investigación.

Gracias a todos y cada uno de los profesores que participaron en este proceso de especialización, sin su ayuda y conocimientos no hubiera sido posible este logro.

*Vikbley Tamayo Salazar*

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO 1. “GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S”	16
1.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	17
1.1.1 Misión	17
1.1.2 Visión	17
1.2 POLÍTICA INTEGRAL	18
1.3 OBJETIVOS INTEGRADOS DE GESTIÓN	18
1.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	20
1.4.1 Representante de la Dirección	21
1.5 GESTIÓN AMBIENTAL	21
1.5.1 Gestión en S y SO	21
1.6 ANÁLISIS DE DATOS	22
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO: <i>COACHING, COACH, COACHEE</i>	23
2.1 QUÈ ES <i>COACHING</i>	23
2.1.1 Objetivos del Coaching	25
2.1.2 Aplicabilidad del Coaching	26
2.1.3 Técnicas del Coaching	27
2.1.3.1 La adquisición de información auténtica	28
2.1.3.2 Entender los beneficios del cambio de comportamiento	28
2.1.3.3 Diseño de un camino hacia un cambio de comportamiento	28
2.1.3.4 Respetar tu propia intimidad	29
2.1.3.5 Implicar a los demás en su proceso de cambio	29

2.1.3.6 Conectar el desarrollo con los desafíos de la vida real	29
2.2 QUE ES COACH	30
2.3 QUE ES COACHEE	32
2.3.1 Funciones del Coachee:	33
2.4 UTILIDAD DEL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN	34
2.5 ANTECEDENTES DE COACHING	36
2.6 RAZONES POR LAS QUE NACE EL COACHING	37
2.7 RECONOCIMIENTO DENTRO DEL COACHING	38
2.8 EL PAPEL QUE JUEGA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO CUANDO SE DESARROLLA LA HABILIDAD DEL COACHING DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.8.1 Comunicación Efectiva:	40
2.8.2 La Importancia del Liderazgo en el Coaching	43
2.8.3 Papel que juega "El Trabajo en Equipo" cuando se desarrolla la habilidad del Coaching dentro de la Organización	45
2.9 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	46
CAPITULO 3. TRABAJO DE CAMPO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE COACHING QUE MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS MANDOS MEDIOS EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S.	47
3.1 CUESTIONARIO	48
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO COACHING PARA LOS LÍDERES DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S.	58
4.1 OBJETIVOS	59
4.2 METODOLOGÍA	59
4.3 PREMISAS BÁSICAS PARA REALIZAR EL SIGUIENTE EJERCICIO:	59
4.4 EJERCICIO EN EQUIPOS	60
4.5 SESIONES DE COACHING - PROCESO DE DESARROLLO:	60
4.5.1 Preparación de la Sesión	60
4.5.2 Desarrollo de la Sesión	60
4.6 ANTECEDENTES DEL MODELO GROW	61
4.7 DEFINICIÓN DEL MÉTODO GROW	62

4.8 DEFINICIONES DE LA G (META)	63
4.9 DEFINICIÓN DE LA “R” REALIDAD	63
4.10 DEFINICIÓN DE LA “O” (OPCIONES)	64
4.11 DEFINICIÓN DE LA “W” (PLAN DE ACCIÓN)	64
4.12 DÓNDE Y CUÁNDO SE APLICA EL MÉTODO GROW	65
4.13 GROW Y FLEXIBILIDAD	66
4.14 CIRCULO DE LA MOTIVACIÓN	67
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pregunta No. 1 ¿Conoce usted cual es la misión de la empresa?	48
Tabla 2. Pregunta No. 2 ¿Estoy informado sobre el futuro de la organización?	48
Tabla 3. Pregunta No. 3 ¿Tiene usted conocimiento de lo que es la teoría del Coaching?	48
Tabla 4. Pregunta No. 4 ¿Qué es el Coaching para usted?	49
Tabla 5. Pregunta No. 5 ¿Estaría usted dispuesto a aplicar un modelo de Coaching que le proporcione lineamientos claros en la supervisión de su personal?	49
Tabla 6. Pregunta No. 6 ¿Cuáles de los siguientes elementos de dirección utiliza usted para realizar la supervisión en su área de trabajo?	50
Tabla 7. Pregunta No. 7 ¿Cuál de las siguientes funciones aplica usted con mayor énfasis en la supervisión de los empleados?	50
Tabla 8. Pregunta No. 8 ¿Cuál de las siguientes alternativas utiliza en su empresa para fomentar el trabajo en equipo?	51
Tabla 9. Pregunta No. 9 ¿Cuáles son las características que usted considera cumple como líder?	51
Tabla 10. Pregunta No. 10 ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría mejorar de su área de trabajo?	52
Tabla 11. Pregunta No. 11 ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa proporciona a sus empleados para que logren superación personal?	52
Tabla 12. Pregunta No. 12 ¿Qué tipo de premios a la excelencia la empresa da a sus empleados para motivarlos e incentivarlos?	53
Tabla 13. Pregunta No. 13 ¿Cuál es la sanción que aplica por faltas disciplinarias de sus colaboradores?	53
Tabla 14. Pregunta No. 14 ¿Cuál es la manera que tiene usted para tratar los problema de sus empleados?	54
Tabla 15. Pregunta No. 15 ¿Qué funciones considera importante dentro de la labor como supervisor?	54
Tabla 16. Pregunta No. 16 ¿En qué aspectos se apoya para supervisar a su personal?	55
Tabla 17. Pregunta No. 17 ¿Cuál es el medio utilizado para dar a conocer a los empleados los planes y cambios en su área de trabajo?	55

Tabla 18. Pregunta No. 18 ¿Cómo considera que es la comunicación en la empresa?	56
Tabla 19. Pregunta No. 19 ¿Cuál es la forma que usted tiene para darse cuenta de los problemas de su personal?	56
Tabla 20. Pregunta No. 20 ¿Delega usted autoridad a sus colaboradores para que ellos tomen decisiones en situaciones de emergencia?	57

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama	20
Gráfico 2. Círculo de la motivación	67

## **RESUMEN**

El coaching, es un término utilizado originalmente en los deportes ha sido adoptado por las organizaciones para lograr el alto rendimiento en los equipos de trabajo mediante la intervención de un “Coach”, que instruirá, alertará y exigirá el máximo desempeño de su equipo.

En la presente monografía, se presenta una metodología específica y clara sobre cómo aplicar un programa de “coaching” para el gerente y los mandos medios de la empresa y así adopten un estilo de liderazgo participativo el cual les ayude a lograr una mayor eficiencia y productividad.

## **ABSTRACT**

The coaching, is a term used originally in the sports has been an adopted child for the organizations to achieve the high performance in the equipments of work by means of the intervention of a "Coach", which he will instruct, it will alert and demand the maximum performance of his equipment.

In the present monograph, one presents a methodology specifies and clear on how to apply a program of "coaching" for the manager and the average controls of the company and this way adopt a participative leadership style which helps them to achieve a major efficiency and productivity

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN.** La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización

**ASESORÍA:** La asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los y las directivas o colectivos de las instituciones escolares en busca de la mejora

**CAPACITACIÓN:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**CLIENTE:** Es la persona que compra o adquiere algo que necesita, pero es concebido como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional que va más allá del simple hecho de compra y venta.

**COMPETITIVIDAD:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

**COACHING:** ES un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados.

**COACH:** Gerente o supervisor, que agrupa ciertas características como: empatía, integridad, desinterés, etc.

**COACHEE:** ES el pupilo o la persona a la que se le aplica el *Coaching*

**EMPRESA:** Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

**ESTRATEGIA:** Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**RETROALIMENTACIÓN:** Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema

## INTRODUCCIÓN

Es importante saber cómo mejorar el desempeño en las empresas, sobre todo partiendo de los mandos medios, ya que a través de la supervisión se puede verificar el nivel de productividad y así lograr los objetivos propuestos.

Cuando nos propusimos llevar a cabo este trabajo, nuestro punto de partida se centró a que en la empresa Construcciones y Vías S.A.S. nunca se ha llevado a cabo un proyecto Coaching con los mandos medios. Detectamos que hay problemas de comunicación y compromiso del equipo de trabajo debido a que los líderes no tienen una formación académica para este tipo de manejo, ya que son Ingenieros con una formación más técnica que administrativa.

A partir de esta realidad los líderes están interesados en iniciar un proceso de acompañamiento en la metodología Coaching, con las personas que tienen personal a cargo y manejan grupos de trabajo.

Aprovechando este estudio le queremos dar a la universidad esta investigación titulada: “APLICACIÓN DEL MODELO COACHING EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S MEDELLÍN 2010, CON EL FIN DE IMPACTAR POSITIVAMENTE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD”, el cual consta de cuatro capítulos conteniendo información muy importante y de mucha ayuda para comprender respecto al tema.

## **CAPITULO 1. “GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S”**

El día 31 de marzo de 1998 se funda la Empresa Unipersonal, y cuya inscripción en la Cámara de Comercio para todos los efectos de compromiso, figura con el nombre de: “CONSTRUCCIONES Y VÍAS INGENIEROS CONTRATISTAS E.U”, su sigla ha sido CONVIAL E.U.

El 15 de abril de 2009, la sociedad cambió su nombre por “CONSTRUCCIONES Y VÍAS INGENIEROS CONTRATISTAS S.A.S”, CONVIAL S.A.S.

CONVIAL S.A.S. se ha dedicado a la construcción e interventoría de obras civiles pero con especial dedicación a lo referente con las vías y los elementos que en ellas se involucran.

En las vías se conjugan los métodos tradicionales de diseño y construcción, pero también se aplican los métodos no convencionales como son los reciclajes de pavimentos, estabilización de bases, mezclas en frío, parcheo con fresado de carpetas, tratamientos superficiales, entre otros.

A estos métodos no convencionales le aseguramos la calidad y durabilidad gracias a la experiencia en empresas pioneras en el ramo, por los ingenieros que laboran en la empresa y apoyados en la metodología de diseño y desarrollo tecnológico de las maquinas que para tal fin existen.

La empresa además cuenta con servicios de alquiler de equipo pesado para mejoramiento de vías (motoniveladora, retroexcavadoras, vibro compactadores, volquetas ), transporte, suministro y aplicación de materiales pétreos y asfálticos.

El objeto general de la Empresa consiste en la construcción de obras civiles directamente o por medio de Subcontratos en el área urbana y rural, bajo la

asesoría y control de Profesionales de la ingeniería. Desde sus inicios y con gran empeño ha venido adquiriendo solidez, con responsabilidad y calidad se ha generado credibilidad dentro del medio de la construcción. Ha realizado diferentes obras, las cuales se encuentran recopiladas en el cuadro de experiencia de la empresa

## **1.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS**

### **1.1.1 Misión**

Construcciones y Vías es una empresa que presta servicios integrales de ingeniería, ejecutados por profesionales altamente calificados, velando por su seguridad, utilizando técnicas y sistemas con eficiencia y calidad, siguiendo una adecuada gestión ambiental, generando un excelente producto para nuestros clientes, aportando al desarrollo de nuestro país y al crecimiento y rentabilidad económica de nuestra empresa.

### **1.1.2 Visión**

En el 2015 construcciones y Vías será una empresa líder en el área de la construcción de pavimentos, compitiendo con las más modernas tecnologías, con calidad y prestando servicios integrales de ingeniería, apoyados en los profesionales calificados y comprometidos con el mejoramiento continuo de los servicios, trabajando con eficacia y eficiencia para generar rentabilidad económica de nuestra empresa y beneficio a todos los niveles de la organización.

## **1.2 POLÍTICA INTEGRAL**

CONSTRUCCIONES Y VIAS es una Empresa comprometida a realizar proyectos de ingeniería:

- Buscando cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.
- Entregando los proyectos dentro de los plazos contractuales.
- Cumpliendo la normatividad legal vigente.
- Previniendo la contaminación en cada una de sus actividades con respeto y cuidado a los recursos naturales e hídricos siguiendo una adecuada gestión ambiental
- Previniendo lesiones y enfermedades a su personal, velando por su seguridad
- Buscando mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión Integral.
- Trabajando con Personal altamente calificado, comprometido con la mejora continua.
- Ejecutando los proyectos con adecuada tecnología y su Sistema de Integrado de Gestión que le permite ser competitiva y rentable.

## **1.3 OBJETIVOS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

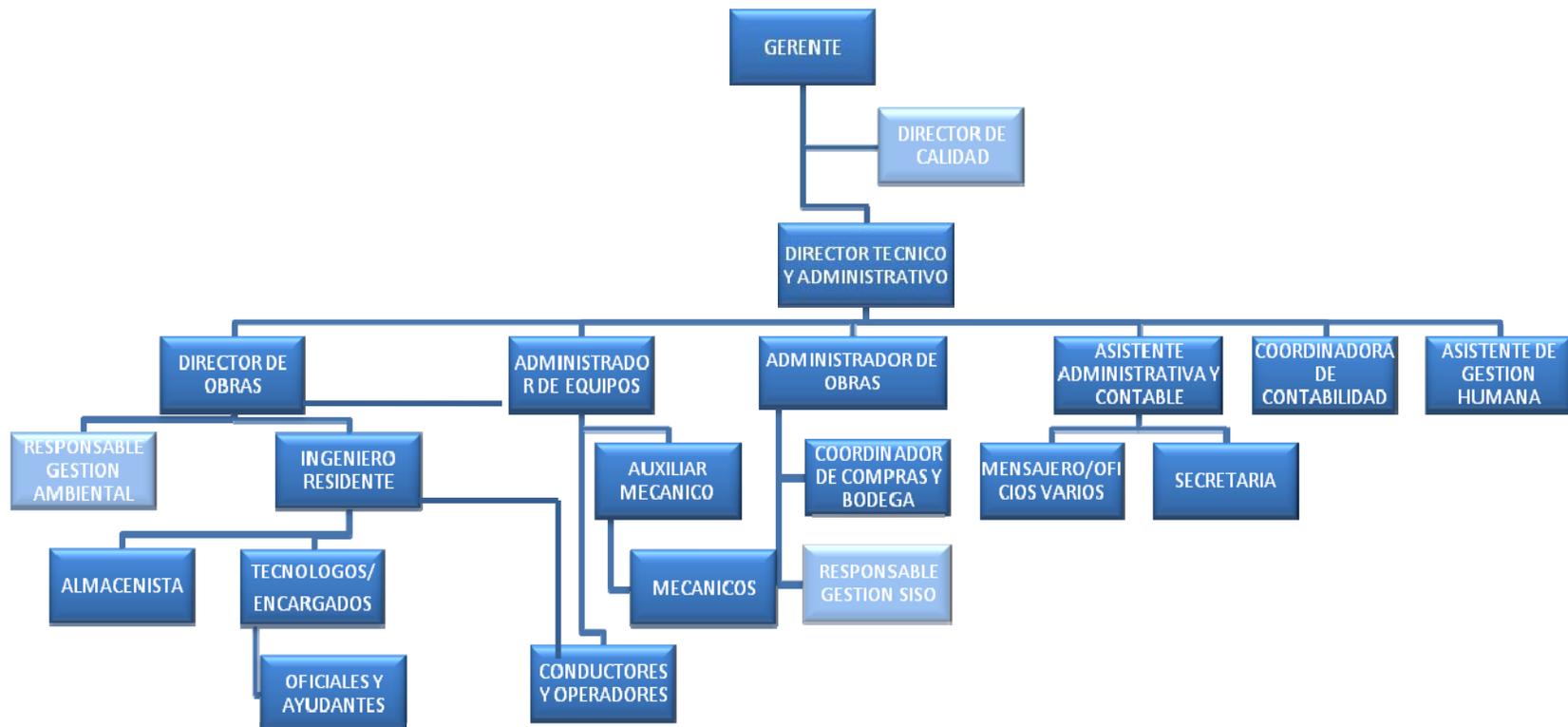
- Garantizar el cumplimiento de las necesidades, expectativas y requisitos del cliente interno, del cliente externo y de las demás partes interesadas.
- Ejecutar los proyectos cumpliendo con la normatividad vigente y en los plazos pactados.
- Desarrollar el Talento Humano, garantizando la competencia del personal que labora en la Empresa y que ejecuta las obras y/o proyectos.
- Presentar licitaciones públicas o privadas o contrataciones directas, con el fin de generar nuevos proyectos, que produzcan rentabilidad.

- Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión reduciendo en cada periodo las acciones correctivas y preventivas.
- Minimizar la accidentalidad del personal que labora en los proyectos
- Preparar y entrenar a todo el personal de la organización para que una emergencia no se convierta en un desastre.
- Disminuir la alteración de calidad del aire en la zona de la obra.
- Minimizar la generación de residuos sólidos que llegan al relleno sanitario y escombreras oficiales.

## 1.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

CONVIAL S.A.S define y da a conocer las responsabilidades y autoridades a todos los niveles de la organización lo cual queda registrado en el formato de capacitaciones **(F-GC-009)**

**Gráfico 1. Organigrama**



Las responsabilidades y autoridades de cada uno del personal de la Empresa están definidas en el **PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS MC-002**.

#### **1.4.1 Representante de la Dirección**

El Gerente de CONVIAL S.A.S ha nombrado como Representante de la Dirección al Director de Calidad, por medio de un comunicado y sus responsabilidades básicas son:

- Asegurar que se establezcan, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión Integrado.
- Informar a la alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión Integrado y de cualquier necesidad de mejora.
  - Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

### **1.5 GESTIÓN AMBIENTAL**

La gestión ambiental que realiza **CONVIAL S.A.S**, está enfocada al cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a cada uno de los proyectos en los que interviene, de acuerdo a las actividades a desarrollar y a la naturaleza de cada proyecto, dependiendo de su ubicación geográfica, tamaño, tipo de proyecto.

#### **1.5.1 Gestión en S y SO**

La Gestión en S y SO que realiza **CONVIAL S.A.S**, está enfocada al cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a cada uno de los proyectos en los que interviene, de acuerdo a las actividades a desarrollar y a la naturaleza de cada proyecto, dependiendo de su ubicación geográfica, tamaño, tipo de pro

## **1.6 ANÁLISIS DE DATOS**

Todos los procesos que CONVIAL S.A.S, se controlarán mediante unos indicadores de cumplimiento diseñados para cada uno de ellos. La comparación del resultado del indicador con la meta establecida, permitirá hacer seguimiento de los procesos y tomar decisiones sobre las acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y/o para mejorar cada uno de los procesos.

Cada uno de los indicadores de proceso tiene una persona responsable, que se encarga de recoger los datos, realizar los cálculos pertinentes para obtener el indicador y analizar los resultados; a partir de los cuales puede abrir acciones correctivas o tomar decisiones que le competan a su proceso. Además debe pasar un informe mensual al Director de Calidad, quien es el encargado de hacer el seguimiento de todos los indicadores. En ese seguimiento, el Director de Calidad debe revisar los resultados de los indicadores y compararlos con las metas, de modo que esté a tiempo de tomar decisiones sobre contratación de personal, compra de equipo, etc., decisiones tendientes al logro de las metas y al aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO: COACHING, COACH, COACHEE**

### **2.1 QUÈ ES COACHING**

Procede del verbo inglés *to coach*, «entrenar») es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching.

En un artículo publicado por Marcelo Vásquez L. – General manager Ceoin Consultores, nos da la siguiente definición:

El coaching es una disciplina reciente en nuestro país, cuyo objetivo es trabajar con otras personas de forma que obtengan lo mejor de sí mismos. Se asimila al coaching de los deportistas de élite, que lógicamente necesitan de un entrenador para preparar las competiciones.

En el mundo actual, cada vez más competitivo, directores y ejecutivos pueden necesitar de un asesor personal que les ayude a potenciar sus puntos fuertes y obtener los mejores resultados posibles. En eso, precisamente, consiste la labor del coach. Pero no solo a nivel de empresas podemos aplicar coaching, hoy en día este concepto se ha ampliado a colegios, instituciones públicas, y a personas que buscan lograr un crecimiento personal para alcanzar sus metas.

El coaching, por tanto, es una herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

En las empresas de hoy, el coaching va dirigido a directores, ejecutivos y en general, personas con mando y poder de decisión en una empresa, a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de retroalimentación positiva basado en observación. El coaching es una disciplina que acerca a la persona al logro de objetivos, ayuda a identificar las verdaderas necesidades individuales, a descubrir y potenciar sus propios recursos y a gestionar la información importante, por lo tanto cualquier empleado puede participar en el coaching.

Cuando la persona está pasando por un proceso de transformación o transición, en un puesto nuevo en la empresa, traslado o ascenso de nuevas responsabilidades, se genera la necesidad de entrenarse como coach, sin embargo cualquier persona que desee potenciar su rendimiento personal y profesional, ser más efectivos, más eficientes y mejorar su proceso en la toma de decisiones, puede solicitar esta novedosa técnica.

Un ejemplo muy significativo son los emprendedores de éxito, tanto a nivel de grandes empresa, como también de la pequeña y mediana industria PYMES, se destacan por ser empresarios que han llevado negocios familiares, o ellos mismos han creado su propia empresa, se encuentran en un difícil punto de inflexión. Compañías que han tenido un crecimiento sustancial, en las que sus fundadores mantienen una posición ejecutiva de máxima responsabilidad. En estos casos, aunque el empresario sigue manteniendo las habilidades que le condujeron al éxito, las decisiones y responsabilidades suelen estar centralizadas, con poca tendencia a la delegación. Sin embargo, la nueva situación de la empresa necesita de una estructura nueva, una buena planificación y una gestión más profesional donde la información fluya abiertamente. En el acompañamiento durante la transición de un modelo a otro es donde aporta el coach su valor agregado.

El proceso de coaching puede describirse como el recorrido entre dos puntos: aquel donde el asistido o coachee está y aquel otro en el que quiere estar. El coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

El coaching es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de 'coach' tratará de ayudar y asesorar en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

El proceso de coaching comienza en el momento en que la persona decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al 'coach', que es la persona que, tras varias sesiones, podrá asesorarle cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

### **2.1.1 Objetivos del Coaching**

- Desarrollar algunas técnicas para influir sobre otros y crear asociados
- Mantener o incrementar la responsabilidad
- Generar resultados sin crear actitudes defensivas
- Motivar, dirigir, mejorar desempeños, productividad y desarrollo
- Involucrar a los empleados en el proceso y en la meta proyectada por la compañía.
- Ayudar a otros a ver la necesidad del cambio
- Continuar capacitando y facilitando el éxito a otros
- Apoyar y acompañar en el mejoramiento continuo tanto del Coach, como del Coachee
- Reforzar fortalezas y neutralizar las debilidades

- Incentivar a otros a ser flexibles y a tomar riesgos
- Facilitar el desarrollo de competencias
- Mantener claro el objetivo, aun en situaciones de mucha presión

El propósito del coaching es inspirar para conseguir el máximo potencial de la persona. Puede ayudar en los siguientes aspectos:

- Buscar una mayor satisfacción en la vida de la persona.
- Conseguir un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional.
- Ayuda a desarrollar una necesidad concreta.
- Buscar conocerse mejor. ¿Quién soy? ¿Qué es lo que quiero?
- Buscar responsabilizarse de su propia Vida.
- Ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

El coaching ayuda a ir hacia delante y a realizar los cambios necesarios en la vida del individuo.

### **2.1.2 Aplicabilidad del Coaching**

**Liderar Equipos:** No es misión del coach externo dar al cliente un taller sobre trabajo en equipo. Sin embargo, si puede trabajar con él sobre cuáles son las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros del equipo por una parte, y por otra cuales son las deficiencias que el cliente manifiesta con respecto a sacar el máximo rendimiento posible del mismo. El líder de hecho no existe sin un equipo.

**Aprender a Escuchar y a Leer la Organización:** Con frecuencia, sobretodo desde ciertos estilos de liderazgo, se lee a la organización y a las personas que la componen de forma bastante sesgada. Mas que escuchar y leer lo que sucede nos dejamos llevar por percepciones que se asemejan más o menos a nuestra

forma de ver las cosas. Es conveniente contrastar estas percepciones a efectos de conseguir leer y escuchar con la mayor objetividad posible a la hora de tomar decisiones.

**Análisis de Ciertas Promociones:** Aunque la mejor forma de enfocar una promoción es a través de la descripción de un perfil de competencias y una evaluación profunda de los candidatos, ciertas promociones y a ciertos niveles difícilmente se pueden hacer así, debido a que a cierto nivel de estatus es difícil aplicar algunos tipos de metodologías. El directivo tiene sus ideas y percepciones acerca de algunos candidatos, y estas percepciones no son objetivas, precisamente por esto las llamamos percepciones. Es muy aconsejable que en estas ocasiones en las que no podemos montar un proceso de selección con técnicas que nos ayuden a objetivizar lo máximo posible los resultados, contrastarlas con algún coach para intentar hacer lo menos subjetiva posible la decisión. El coach al no tener ningún lazo afectivo con los candidatos, podrá ayudar a orientar en forma correcta la decisión.

**Otros Problemas:** La lista de problemas a trabajar es muy amplia:

- Habilidades de comunicación.
- Como dar feedback.
- Delegación eficaz.
- Valores de la organización.
- Relaciones Cliente-Proveedor.
- Como gestionar el cambio cultural.

### **2.1.3 Técnicas del Coaching**

El desafío del desarrollo personal sugiere ciertas estrategias para aumentar la probabilidad de éxito durante el proceso de coaching. Entre estas técnicas se

incluye: la adquisición de información auténtica, entender los beneficios del cambio de comportamiento, el diseño de un camino hacia mejorar el comportamiento, respetar tu propia intimidad, implicar a los demás en tu proceso de cambio y conectar tu desarrollo con los desafíos de la vida real.

**2.1.3.1 La adquisición de información auténtica.** Nuestro cerebro absorbe constantemente del entorno una gran cantidad de información que cuando es registrada en la memoria pasa a formar parte de nuestro conocimiento de la realidad, por esto para poder evaluar a nuestro pupilo es preciso verificar que la información que está recibiendo sea precisa, concreta respecto de su propio comportamiento real y las consecuencias del mismo; ante este tipo de información, es recomendable encontrarse en una postura de humildad, autocrítica y con la mente abierta dispuesta a interiorizar la información que recolecta.

**2.1.3.2 Entender los beneficios del cambio de comportamiento.** Poder superar las barreras del cambio, sólo si se ven los beneficios que esos nuevos resultados conllevan. Las defensas internas encontrarán muchas formas creativas de convencer que no necesitas cambiar nada y que se está bien como está. La mejor manera de ayudar a ver los beneficios del cambio está en la relación de iguales que proporciona un Coach ya que él hará ver el comportamiento sin violar los propios valores o de manera que no aparezcan bloqueos para que darse cuenta que resultados son los que más importan.

**2.1.3.3 Diseño de un camino hacia un cambio de comportamiento.** Incluso aceptar las cuestiones planteadas por la retroalimentación y reconocer los resultados del cambio como válidos, es posible que se te haga poco probable encontrar por sí mismo un camino para cambiar el comportamiento. Hay dos posibilidades: elegir entre lo que siempre se ha hecho (aunque disfuncional) y algo diferente de lo habitual, la mayoría de veces volvemos a lo habitual. Además, es posible que no sepamos qué nuevas conductas permitirán alcanzar el resultado

esperado. El coaching puede ayudar a identificar situaciones reales y el tipo de relaciones donde se puede enfocar los esfuerzos en las formas de cambiar el comportamiento que apoyan el desarrollo y hagan llegar a los objetivos.

**2.1.3.4 Respetar tu propia intimidad.** Para continuar creciendo y cambiando, tendrá que arriesgarse a ser vulnerable públicamente para probar la efectividad de cambio. Sin embargo, sobre todo al principio, es posible que se sienta que los esfuerzos de desarrollo deben mantenerse en privado. La relación de coaching ofrece un entorno confidencial para discutir los puntos débiles y desarrollar nuevos comportamientos. A partir de ese punto, poco a poco se puede elegir más situaciones y relaciones más arriesgadas para que se pueda aplicar las nuevas conductas.

**2.1.3.5 Implicar a los demás en su proceso de cambio.** No se puede hacer la vida de forma aislada, y tampoco el ser humano se puede desarrollar de forma autónoma. El coaching puede ayudar, aunque también es necesario involucrar a los familiares, amigos, colegas, socios, en nuestro caso debemos contar con la participación de los responsables de cada una de las áreas así como algunos de los empleados, con el fin que estos puedan aportar su opinión acerca de las necesidades de desarrollo y expectativas que tienen acerca del futuro de la empresa, esto genera relaciones de confianza y así podremos obtener su apoyo para las decisiones que se tomen en adelante. La participación de los demás en cada uno de la decisiones puede ayudar a que ellos también desarrollen diferentes habilidades y que utilicen su potencial en pro de estos mismo objetivos. Este paso no sólo ayudará al cambio propio, sino que también ayudará a otros a cambiar por darles ejemplo.

**2.1.3.6 Conectar el desarrollo con los desafíos de la vida real.** Los programas de formación pueden ayudar a aprender las nuevas teorías o habilidades. Por desgracia, es poco probable que incorporen estas nuevas habilidades o modelos

al comportamiento. Las acciones del día a día programadas por el coaching ayudan a superar las barreras del cambio y a mantener el enfoque. No perder la conexión con la realidad y que todo el proceso este enfocado en mejorar la realidad mediante un crecimiento personal.

## **2.2 QUE ES COACH**

El coach se define, como un profesional con amplia y reconocida experiencia, que:

- Trata a las personas como desean ser tratadas
- Es compasivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo
- Es consciente de que todo lo que dice y hace, afecta a los demás
- Muestra en todo momento alto nivel de profesionalismo
- Admite los errores

Para la Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP), el coach se define a través de estas actitudes y acciones:

- Opera en el espacio entre los valores individuales y organizativos, facilitando la confluencia de ambos.
- Comprende los sistemas empresariales, sus contextos, así como las dinámicas individuales y de grupo.
- Respeta profundamente al individuo, al tiempo que sirve los intereses de las empresas, los roles de las personas en las mismas y cómo las iniciativas para mejorar el desempeño y estimular el cambio y transformación, afectan a todo el sistema.
- Actúa como facilitador, nunca como protagonista, para mejorar la eficacia de la organización.

- Comprende la tarea de los líderes y sus colaboradores, ya que a veces sólo se tiene en cuenta la ejecución de su propio rol como coach.
- A partir de un cuestionamiento, facilita que el líder y colaborador descubran lo que le conviene a él mismo y a la empresa.

Un coach efectivo se define como una persona positiva. Sus tareas no son detectar errores o fallas, sino hacer que los demás descubran sus propios errores, de esta manera los trabajadores obtendrán un rendimiento óptimo. Las tareas del coach se basan sobre todo en realizar preguntas más que en hacer afirmaciones, pero dependiendo de la especificidad y orden de las mismas, dependerá su éxito o fracaso. No se trata únicamente de realizar preguntas, por el mero hecho de realizarlas, sino que cada una de las preguntas que realiza el coach debe de tener un fin último.

El coach también se puede caracterizar por ser comprensivo. No se trata de dar "palmaditas" a los empleados, sino comprender cuáles son sus necesidades para realizar su trabajo de forma eficaz: cuáles son las herramientas, el tiempo, que sus empleados necesitan. Por otra parte, comprender cuáles son las situaciones de los diferentes empleados y hacerlas suyas.

Por otra parte un coach, deposita su confianza en sus empleados. Una vez que les ha dado las herramientas necesarias para hacer su trabajo, les deja hacer. Les ofrece la oportunidad de obtener buenos resultados basados en su iniciativa y entrega a la empresa. Es decir que gracias a su acción de coach, los empleados están lo suficientemente motivados e implicados en la empresa como para dejarlos hacer.

Un coach se orienta hacia la meta. Explica a sus empleados el "qué" pero también el "por qué". Basa las tareas de sus colaboradores en metas claras y bien definidas, incluso llega a relacionar las tareas específicas con las metas a obtener.

Una vez explicadas, el colaborador es quien debe asumir como suyas dichas metas, debido a que las comprende perfectamente. Los empleados han conversado sobre las metas y no tienen dudas de lo propicio de las mismas y de las posibilidades de lograrlas.

Cuanto más considere a sus trabajadores como personas, tanto mejor será su trabajo como coach. Para ser un experto de sus empleados hay que ser también un buen observador, y dicha observación no se debe hacer sentado desde su despacho, sino mezclándose con sus colaboradores, observando y no espiando como trabajan y qué problemas surgen en el trabajo diario. Pero no sólo con sus ojos y oídos atentos, sino también hay que ser consciente de lo que no se expresa con palabras, ese lenguaje no verbal que tanto nos habla y en muchas ocasiones no escuchamos.

### **2.3 QUE ES COACHEE**

Es el pupilo o la persona a la que se le aplica el Coaching. Las funciones que realiza son las que en determinado momento se constituyen como el motor del programa de coaching, ya que es el coachee el que dicta el ritmo.

A continuación relacionamos los momentos en los cuales una persona puede participar del proceso Coaching:

- Cuando se encuentra en un proceso de crecimiento y desarrollo de sus propias habilidades y/o potencialidades, con la ayuda de las herramientas y técnicas personalizadas de un programa de coaching.
- Cuando ha decidido requerir los servicios de un coach para que le ayude a enfocar un momento crítico de su vida, relacionado con su carrera profesional y/o con su evolución personal.

- Un profesional que debe abordar responsabilidades complejas, y se sirve para ello de la ayuda de un programa de coaching personalizado, implantado en su organización con el fin de optimizar su propio rendimiento y el de sus equipos de trabajo.
- Un líder de una empresa que, utilizando para su orientación los servicios de un coach que le sirve de espejo, toma mejor sus propias decisiones.
- Un miembro de un comité de dirección, que está participando de un programa de coaching para el desarrollo de la eficiencia de equipos directivos.
- Una persona que, gracias a la ayuda de un programa de coaching, saca el máximo partido de sí misma, aprendiendo a gestionar sus emociones y a maximizar su potencial de éxito.

### **2.3.1 Funciones del Coachee:**

- 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 responsabilizará al Coach de nada
- Se esforzará por cumplir las metas
- Respetará la confidencialidad
- No intentará utilizar el Coach
- Agradecerá las sugerencias
- Autocuestionarse constantemente.

- Responder preguntas formuladas por el coach.
- Visualizar lo que desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo
- Proponer las actividades que encuentra pertinentes para alcanzar las metas establecidas.

## 2.4 UTILIDAD DEL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN

La importancia del coaching en las organizaciones radica en que:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Libera el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- **Mejora del desempeño y de la productividad:** La mejora del desempeño y de la productividad deberá ser primordial, y no la conseguiríamos si el método no diera resultado. El coaching extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones
- **Desarrollo del personal:** Como hemos dicho, desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces por año. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados.

- **Aprendizaje mejorado:** El Coaching es un aprendizaje por la vía rápida, no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.
- **Mejora de las relaciones:** El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si nos limitamos a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared.
- **Una mejor calidad de vida para los individuos:** Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del Coaching.
- **Más tiempo para el gerente:** Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tiempo de cumplir.
- **Más ideas creativas:** Tanto el Coaching como el ambiente de Coaching alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras.
- **Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos:** Con mucha frecuencia, un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubrirá muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.
- **Una respuesta más rápida y más eficaz:** En un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchísimas organizaciones

donde no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible.

- **Mayor flexibilidad y adaptación al cambio:** Lo que mejor define al Coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá. Durante nuestro breve lapso de vida, esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables.
- **Personal más motivado:** El Coaching ayuda a la gente a descubrir su auto motivación. Las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo.
- **El cambio de cultura:** Los principios del Coaching apuntan al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de Coaching puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.
- **Una habilidad vital:** El Coaching es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicación es dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes; por lo tanto, incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar dondequiera que vayan.

## **2.5 ANTECEDENTES DE COACHING**

El término coach tiene su origen en el ámbito deportivo habitualmente comparado con el concepto de "entrenamiento" o "instrucción".

Pero existe una ligera distinción entre estos términos. Ambos conceptos, la instrucción y el entrenamiento, buscan el mejoramiento del desempeño personal: el primero mediante una forma de aleccionamiento y el segundo en una forma de consejo y asesoramiento.

El Coaching tal como lo conocemos tiene menos de 20 años. En realidad habríamos de decir que los actuales grandes Coaches empezaron a desarrollar y sistematizar las herramientas del Coaching hace 20 años. El Coaching utiliza técnicas procedentes de la Programación Neurolingüística (PNL), la Psicología Humanista, la Transpersonal y naturalmente de los desarrollos del Management Moderno, de las técnicas de dirección, de la excelencia, de la calidad total, y de otras técnicas que se han desarrollado en el marco de la empresa y el mundo directivo. También podríamos observar que es una técnica y una filosofía que tiene precedentes lejanos en la historia de la humanidad.

## **2.6 RAZONES POR LAS QUE NACE EL COACHING**

- Incapacidad por parte de los gerentes de manejar todas las decisiones, de definir prioridades, etc. El conflicto es cada vez más duro y más difícil de gestionar dentro de la empresa, por ello el gerente necesita retroalimentación constante para poder recuperar la seguridad que la ambivalencia y la confusión de rol le van produciendo día tras día.
- Por otra parte el estrés, en general, cada día es mayor, las circunstancias constantemente cambiante generan muchos conflictos ya sean de poder, de comunicación, de valores, etc. El coaching es una herramienta realmente eficaz para este tipo de situaciones.
- La soledad profesional es otra razón. El gerente como decíamos antes, no asistían a cursos, con frecuencia no tiene lugar alguno donde reflexionar de forma

participada dentro de la organización, puesto que su estatus está por encima de otras cosas, aunque afortunadamente cada vez mas esta forma de entender el rol va cambiando. El coaching es también para estas situaciones una metodología muy adecuada.

- Otra razón es la de eliminar bloqueos, distenderse, averiguar los punto donde es difícil auto diagnosticarse, ampliar la visión de conjunto de la organización y no quedarse rígidamente bloqueado en aspecto parcial, no perder la capacidad de integrar temas. Todo ello ayuda a trabajar con más conciencia y conocimiento de lo que sucede dentro de la organización.
- El miedo. Ya sea a la incapacidad, a las propias limitaciones, a no ser competente, etc. Son innumerables los miedos que puede llegar a sentir un director general u otros directivos. Esto generalmente se convierten en suspicacia, y desde esta posición las incongruencias pueden ser múltiples. Es frecuente encontrar en muchas empresas actitudes de tipo persecutorio, sospechas infundadas, etc. Todo ello hace que el ambiente se enrarezca y la producción se resienta. Para salir airoso de este tipo de situación hemos visto con frecuencia lideres que ponen en marcha acciones que no dejan de ser un mecanismo de defensa, tales como dirigir uno a uno, pues les da miedo reunirse con el equipo todos juntos, otras veces dividen al equipo para que les resulte más fácil de gestionar, etc. Todas estas perversiones de liderazgo van en detrimento de la producción y de la calidad de vida laboral. Alguien tiene que dar luz en la comprensión y en la gestión de este tipo de problemas.

## **2.7 RECONOCIMIENTO DENTRO DEL COACHING**

El Reconocimiento es una parte fundamental en el coaching, esto quiere decir "tener en cuenta" y "reconocer" los aportes individuales y hasta cierto punto

premiar y motivar a quien se lo merece. El reconocimiento parece sencillo pero no lo es, ya que es escaso encontrar este punto como método empresarial.

En las conductas empresariales seguimos creyendo que si nos comunicamos perdemos y si reconocemos una labor bien realizada o una actitud adecuada, esto implicará aumentos de salarios. O el error de " Si no les digo nada a mis empleados, es porque hicieron las cosas bien, los llamo solamente para indicarles donde se equivocaron".

Lo lamentable es no llegar a darse cuenta que un buen reconocimiento aunque sea verbal, en el momento indicado es uno de los indicadores más directos de la motivación, favoreciendo también a la comunicación. Reconocer a todo ser humano necesita una retroalimentación positiva y constante.

Estos tres puntos:

- Reconocimiento
- Comunicación
- Motivación

Son un común denominador. Y es donde el 85% de las compañías falla en su implementación.

El reconocimiento pone en marcha la motivación, motivar es poner en movimiento. Este movimiento es impulsado por emociones. Esto ayuda a mejorar la autoestima de todo trabajador y lo motiva para mejorar su desempeño.

Una persona motivada rinde 80% de su capacidad laboral. La misma persona rinde un 30% de su capacidad cuando está desmotivada. Esto significa que por la misma remuneración se pierde nada menos que el 50% de capacidad de cada empleado que podría ser invertido en nuestra organización al prestarle atención al potencial emocional de los empleados y el entorno humano general.

Por lo tanto, se debe poner particular atención a la motivación que hemos sabido generar en los empleados. Se debe tener espíritu de equipo ser un líder absoluto, comunicar adecuadamente.

Las características de hacer los reconocimientos en coaching incluyen:

- Alabar en público.
- Opinar en privado.
- Compartir las metas.
- Compenetrarse en el trabajo de los demás.
- No dar sermones.
- Hablar claramente.

## **2.8 EL PAPEL QUE JUEGA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO CUANDO SE DESARROLLA LA HABILIDAD DEL COACHING DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ([www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com))**

### **2.8.1 Comunicación Efectiva:**

**ESCUCHAR:** Según estudios realizados se ha demostrado que la mayoría de personas oyen lo que se dice pero no escuchan. Es decir, la atención y concentración que se tiene es muy poca y por eso la información muchas veces es distorsionada. Existen dos tipos de obstáculos que muchas veces interfieren en la acción de la escucha y estos son:

Psicológicos y físicos. Los psicológicos son los más difíciles de detener ya que forman parte de la personalidad de los individuos y está intrínseco en el sujeto. Mientras que los obstáculos físicos se refieren al ruido, teléfono, interrupciones de otras personas, las estructuras físicas, etc. Pero pueden ser detenidos, sin

embargo, es importante tenerlos en cuenta a la hora de tener una buena comunicación con el colaborador.

**Qué se debe hacer:**

- Ser sincero si en algún momento no se puede tener una concentración completa y dejarlo para otro momento.
- Mostrar disposición para escuchar.
- Hacer un contacto visual permanente.
- Evitar las interrupciones
- Aprender a intervenir cuando es necesario y cuando es prudente.
- Aprender a leer comportamientos no verbales del que nos está hablando para tener un control total de la conversación.
- Acentuar la cabeza, mover las manos, hacer sonidos para que el que está hablando sienta que les estamos poniendo atención.

**HABLAR:** El coach puede utilizar miles de herramientas para comunicarse con otros. Sin embargo, hay cosas que se deben hacer en el momento de la comunicación y otras que ni se deben pensar hacer.

**Qué se debe hacer:**

- Preparar un discurso previo para evitar errores e incoherencias, en el momento de la retroalimentación a sus colaboradores.
- Tener en cuenta las características de la persona con la que se está llevando a cabo la comunicación. Tener en cuenta el género, la raza, el nivel de educación, el tema, las palabras correctas o incorrectas que se deben usar, lenguaje promedio, actividades, etc.

- Tener el objetivo claro y hacerlo entender para que la persona sienta que existe un hilo conductor.
- Utilizar un lenguaje apropiado y que sea motivador e interesante para el interlocutor, para asegurarnos que nos hicimos entender y que la comunicación está siendo direccionada correctamente.
- Vocalizar de manera correcta.
- Usar apoyos visuales, de entonación, lenguaje no verbal, etc. Para llamar la atención de la persona a la que nos estamos dirigiendo.
- Hablar lo que se tiene que hablar y en un tiempo normal.

Los "coachs" enseñan a los empresarios cómo detectar y modificar el compromiso de sus equipos de trabajo a través del lenguaje.

Jim Selman, uno de los máximos gurúes a nivel mundial del coaching estuvo recientemente en Argentina. Selman detectó rasgos sintomáticos en distintas actitudes características de los argentinos a partir de frases como "quédate tranquilo, mañana te llamo", algo que en realidad no ocurría. Para Selman esta actitud -entre muchas otras- viene a demostrar "el bajo nivel de compromiso que se tiene al momento de confrontarse con la organización de determinada tarea". A partir de esos ejemplos, los "coachs" retroalimenta a los empresarios, cómo modificar tales conductas.

La labor del coaching no sólo se remite a ser tutor de los jóvenes ejecutivos. La empresa además le otorga el rol de transmisor de sus ideas hacia los empleados. El uso de las bases de la psicología ha sido clave en esto, ya que una de sus funciones vitales es entender las diferentes motivaciones y capacidad de trabajo de los individuos. Los estudios del tema en Estados Unidos demuestran que al producirse la comunión entre aprendiz y mentor, al interior de las organizaciones se crea mayor coherencia en cuanto a los objetivos buscados, mayor compromiso por ambas partes para llegar a la meta con éxito y se fortalecen los planes de

sucesión y de los cuadros de reemplazo, lo que a la vez facilita enormemente, la retención de los empleados en potencial.

**2.8.2 La Importancia del Liderazgo en el Coaching.** Así como los buenos gerentes no siempre son buenos líderes, los buenos líderes no siempre son buenos coaches. Los mejores líderes en las organizaciones de hoy integran las bases fundamentales del management, el liderazgo y el coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. Los talentos para ser un líder no son los mismos que los de un coach. A veces por ejemplo, es común ver a un gran líder sin seguidores. Su inhabilidad para comunicar e inspirar desemboca en una parálisis organizacional, en la que ni la organización ni los individuos se mueven hacia adelante. Un buen coach es capaz de captar las emociones de su coachee y sacar provecho de estas, sin juzgar al individuo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son: uno, aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo, y dos, dar una retroalimentación honesta. Dada la dificultad de estas dos habilidades, no es sorprendente que los líderes ejecutivos de hoy estén buscando a un coach que les ayuden a desarrollar esos talentos.

El "coaching" como nuevo concepto en liderazgo proporciona un magnífico y aún inexplorado camino para el desarrollo organizacional a través del crecimiento de sus principales colaboradores y generadores de negocios.

Rafael Echeverría en su reciente obra "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación", hace un magnífico análisis sobre la evolución del liderazgo y proporciona una breve noción sobre "coach", de la siguiente manera: "El término proviene del ámbito de los deportes. En ellos, resulta una experiencia habitual el hecho de que un equipo que durante largo tiempo ha exhibido un

desempeño mediocre, alcance desempeños sobresalientes luego que se hace cargo de él un nuevo coach. A la vista de todos, el equipo es irreconocible. Pero también le son sus miembros, pues comienzan a realizar acciones que previamente resultaban inimaginables.

Muchos jugadores están perfectamente conscientes de que tanto su desempeño como el desempeño del equipo se debe a la labor del "coach". Michael Jordan, por ejemplo, del equipo de los Toros de Chicago, quizás el mejor jugador de basketball de todos los tiempos, se resistía a jugar bajo el tutelaje de alguien que no fuera Phil Jackson, su coach. Jordan sabía que lo que había logrado alcanzar no se debía sólo a su propio esfuerzo. Sin duda, éste era importante. Pero nunca hubiera alcanzado el nivel de excelencia sino hubiese sido por la mano de Jackson.

Desde hace mucho tiempo el mundo empresarial observaba este fenómeno con admiración, preguntándose cómo hacer algo equivalente con los equipos de trabajo en el interior de las empresas. ¿qué hacían estos hombres y mujeres? ¿en qué consistía la "intervención" de un coach ¿era posible transplantar esa experiencia del mundo de los deportes al mundo de la empresa?.

Sin extendernos demasiado sobre el tema, podemos señalar que la noción del coaching se funda en el reconocimiento de lo que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo.

El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar que es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño.

Cuando ello sucede se ha abierto el espacio para el coaching. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencia. Lo que ellos realizan no es una "terapia", los coach simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.

**2.8.3 Papel que juega "El Trabajo en Equipo" cuando se desarrolla la habilidad del Coaching dentro de la Organización.** El coaching entendido como la filosofía de trabajo en equipo con sistemas, herramientas e instrumentos de medición constituye una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes del grupo centrando su objetivo en el desarrollo integral del Líder como "Coach" del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicadora de resultados.

El coaching no solamente funciona en la línea de coach hacia un coachee sino también hacia varios coachees, partiendo de que en las organizaciones siempre hay un director (líder) que es quien debe dirigir a otras personas; es muy importante que el coach del equipo sepa desempeñar su papel ya que por mantener la relación de equipo el éxito del coach será medido no sólo por los resultados de su desempeño sino por los de su equipo.

## 2.9 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Las esenciales son cinco, estas son:

- **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

### **CAPITULO 3. TRABAJO DE CAMPO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE COACHING QUE MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS MANDOS MEDIOS EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S.**

Existe una serie de factores que pueden afectar de manera negativa o positiva las funciones específicas de una empresa, por esta razón, cuando se dan problemas, se desea conocer las causas del mismo y buscar alternativas de solución se lleva a cabo una investigación dentro de la empresa para así de esta forma poder orientarla a su mejora.

Ya existe una solución para contrarrestar los problemas de bajo rendimiento por parte del personal que labora en una empresa; ya que hoy en día existen muchas teorías que, con una adecuada aplicación funcionan perfectamente. Como ejemplos de estas teorías se puede mencionar el “Coaching, que conlleva en obtener el mejor rendimiento de las personas para que éstas desarrollen su labor profesional de la manera más competente, que tengan un nuevo panorama ante la vida, una actitud positiva. Si se aplica esta teoría en empresas muchos serán los beneficios.

Con la siguiente encuesta pretendemos Identificar el sistema dirección que utilizan los mandos medios de la organización, también podremos determinar el nivel de aceptación de un Modelo de Coaching, identificar las técnicas de dirección y gestión que aplican actualmente los líderes en las áreas operativas y administrativas de la empresa Construcciones y Vías S.A.S.

Para obtener la información de la situación actual de la empresa y del conocimiento de los mandos medios sobre el coaching, construimos un cuestionario de 20 preguntas, el cual fue respondido por 12 personas, de las cuales 9 pertenecen al área operativa y 3 al área administrativa

### 3.1 CUESTIONARIO

**Tabla 1. Pregunta No. 1 ¿Conoce usted cual es la misión de la empresa?**

RESPUESTA	LIDERES OPERATIVOS	LIDERES ADMINISTRATIVOS	TOTAL
SI	9	3	12
NO	0	0	0

Análisis: El 100% de los Líderes tienen conocimiento de la Misión de la compañía.

**Tabla 2. Pregunta No. 2 ¿Estoy informado sobre el futuro de la organización?**

RESPUESTA	LIDERES OPERATIVOS	LIDERES ADMINISTRATIVOS	TOTAL
SI	6	2	8
NO	3	1	4

Análisis: Del total de líderes de la compañía 8 están informados sobre el futuro de la organización y 4 no tienen conocimiento de este.

**Tabla 3. Pregunta No. 3 ¿Tiene usted conocimiento de lo que es la teoría del Coaching?**

RESPUESTA	LIDERES OPERATIVOS	LIDERES ADMINISTRATIVOS	TOTAL
SI	4	1	5
NO	5	2	7

Análisis: Del total de personas encuestadas, 7 dijo no tener conocimiento sobre la teoría del Coaching, mientras que 5 respondieron que si tiene conocimiento.

**Tabla 4. Pregunta No. 4 ¿Qué es el Coaching para usted?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMIN.	TOTAL
Sistema integral de liderazgo	4	1	5
Motivación humana y empresarial	2	1	3
Sistema que enseña a aprender	1	0	1
Todas las anteriores	2	1	3

Análisis: Los resultados arrojados por esta pregunta son que 5 de personas encuestadas considera que el Coaching es un sistema de liderazgo integral; 3 personas opinan que es motivación humana y empresarial y 1 persona piensa que es un sistema que enseña a aprender; y las otras 3 se inclinaron por todas las alternativas

**Tabla 5. Pregunta No. 5 ¿Estaría usted dispuesto a aplicar un modelo de Coaching que le proporcione lineamientos claros en la supervisión de su personal?**

RESPUESTA	LIDERES OPERATIVOS	LIDERES ADMINISTRATIVOS	TOTAL
SI	9	2	11
NO	0	1	1

Análisis: 11 de las personas encuestadas y que respondieron esta pregunta opinan que si estarían dispuestos a aplicar el Modelo de Coaching, ya que les ayudaría a mejorar la enseñanza, aumentar conocimiento y los resultados; mientras que solo 1 respondió que no lo aplicaría.

**Tabla 6. Pregunta No. 6 ¿Cuáles de los siguientes elementos de dirección utiliza usted para realizar la supervisión en su área de trabajo?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMIN.	TOTAL
Observación Directa	4	1	5
Hojas de Control	2	0	2
Reportes	2	2	4
Coaching	0	0	0
Lista de Actividades	1	0	1
Entrevista	0	0	0
Otros	0	0	0

Análisis: Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran que 5 líderes utilizan la observación directa para realizar la supervisión; 2 personas hojas de control; 4 utilizan reportes y un líder utiliza la lista de actividades.

**Tabla 7. Pregunta No. 7 ¿Cuál de las siguientes funciones aplica usted con mayor énfasis en la supervisión de los empleados?**

- A. Tengo la capacidad de aprender de ellos.
- B. Estoy siempre dispuesto a ayudarlos.
- C. Pongo todos mis conocimientos al servicio de mis subordinados.
- D. Acompaño a mis subordinados en la superación de sus límites.
- E. No juzgo a priori a mis subordinados.
- F. Observar la Capacidad de aprendizaje de los empleados
- G. Ninguna de las anteriores.

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMIN.	TOTAL
Aprender del colaborador.	3	0	3
Siempre dispuesto a ayudar.	3	1	4
Conocimientos al servicio de mis colaboradores.	0	0	0
Acompañamiento.	2	1	3
No juzgar a priori.	1	0	1
Observar capacidades.	0	1	1
Ninguna de las anteriores.	0	0	0

Análisis: Del total de personas encuestadas 3 consideran, que una de las funciones que más aplica sobre la supervisión los colaboradores es la capacidad de aprender de ellos, mientras que 4 opinan que están siempre dispuestos a ayudarlos, 3 hacen un acompañamiento a sus colaboradores en la superación de sus límites, 1 líder dice que no juzga a priori y un líder observa las capacidades de sus personas a cargo.

**Tabla 8. Pregunta No. 8 ¿Cuál de las siguientes alternativas utiliza en su empresa para fomentar el trabajo en equipo?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Grupos de trabajo	2	0	2
Objetivos comunes	4	2	6
Toma en cuenta los valores para la asignación de tareas.	0	0	0
Todas las anteriores.	3	1	4

Análisis: Los resultados arrojados por esta pregunta muestran que 2 líderes del personal encuestado crea en su grupo de trabajo el interés por una visión de equipo; 6 trabajan con objetivos comunes con sus empleados y 4 consideran las tres alternativas mencionadas.

**Tabla 9. Pregunta No. 9 ¿Cuáles son las características que usted considera cumple como líder?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Honesto	3	0	3
Inspirador	1	0	1
Justo	2	0	2
Responsable	3	2	5
Comprensivo	0	1	1
Todas las Anteriores	0	0	0

Análisis: Los resultados de esta pregunta muestran que los mandos medios hacen una excelente autoevaluación de las características que deben poseer como

líderes, ya que ninguno considera que cumple con todas las características (honesto, inspirador, justo, responsable, comprensivo); 3 de ellos se consideran honestos, 5 líderes son responsables; y uno se considera Comprensivo.

**Tabla 10. Pregunta No. 10 ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría mejorar de su área de trabajo?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
La Motivación	3	1	4
La Comunicación	2	1	3
La Productividad	0	0	0
El desempeño laboral	0	0	0
Todos los aspectos	4	1	5

Análisis: Del total de personas encuestadas 4 consideran que uno de los aspectos que le gustaría mejorar es la motivación; 3 la comunicación y 5 líderes consideran que le gustaría mejorar todos los aspectos anteriormente mencionados.

**Tabla 11. Pregunta No. 11 ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa proporciona a sus empleados para que logren superación personal?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Horarios Flexibles para estudio	3	2	5
Prestamos para los empleados	2	1	2
Financiar Estudio	2	0	2
Otro tipo de beneficios	2	0	2

Los resultados obtenidos por esta pregunta muestran que 5 líderes del total dicen que proporciona a sus subordinados horarios flexibles para estudio, 2 dicen que realizan préstamos, 2 otorgan financiamiento para estudio y 2 dicen que reciben otro tipo de beneficios.

**Tabla 12. Pregunta No. 12 ¿Qué tipo de premios a la excelencia la empresa da a sus empleados para motivarlos e incentivarlos?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>L. OPERATIVOS</b>	<b>L. ADMINISTRATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
Comisiones	3	0	3
Aumento Salarial	4	1	5
Ascensos	1	2	3
Bonificaciones	0	0	0
Bonos	0	0	0
Becas	0	0	0
Otros Beneficios	1	0	1

Análisis: Entre los diferentes tipos de premios que los mandos medios otorgan a sus empleados para motivarlos, 3 de ellos dijo que son las comisiones, 5 lo hace con aumento salarial, 3 con los ascensos y uno de ellos utiliza otros beneficios.

**Tabla 13. Pregunta No. 13 ¿Cuál es la sanción que aplica por faltas disciplinarias de sus colaboradores?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>L. OPERATIVOS</b>	<b>L. ADMINISTR.</b>	<b>TOTAL</b>
Llamado de atención Verbal	4	1	5
Suspensión de días laborales	1	0	1
Amonestación por escrito	3	1	4
Despidos	0	1	1
Todas las Anteriores	1	0	1

Análisis: Del total de líderes encuestados, 5 dicen que la sanción que aplica por faltas disciplinarias es el llamado de atención verbal, Una dice que aplica todas las alternativas, 4 utilizan las amonestaciones por escrito, 1 aplica la suspensión de días laborales sin goce de sueldo y solo una los despidos

**Tabla 14. Pregunta No. 14 ¿Cuál es la manera que tiene usted para tratar los problema de sus empleados?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Pide ayuda a su jefe	2	1	3
Acepta Sugerencias	3	0	3
Comunica la necesidad de ayuda	3	2	5
Conserva el sentido del humor	0	0	0
Trabaja con sus colegas por una solución	1	0	1
Cambia de dirección a la hora de tratar problemas	0	0	0

Análisis: Los resultados obtenidos por esta pregunta nos dan a conocer la mayor inclinación hacia ciertas alternativas que tienen los mandos medios para tratar los problemas de sus empleados, los cuales son que 3 de ellos tiene confianza para pedir ayuda a su jefe, 3 aceptan sugerencias para solucionar problemas, el 5 lideres comunican a sus empleados la necesidad de ayuda y uno de ellos trabaja con sus colegas para obtener respuestas conjuntas.

**Tabla 15. Pregunta No. 15 ¿Qué funciones considera importante dentro de la labor como supervisor?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Trabajo en equipo	4	1	5
Calidad del trabajo	0	0	0
Eficiencia en el trabajo	1	0	1
La Motivación	2	2	4
El Buen Control	0	0	0
La comunicación	2	1	3

Análisis: Del total de personas encuestadas 5 consideran que una de las funciones más importantes de su labor es el trabajo en equipo, una de ellas considera la

eficiencia en el trabajo, 4 respondieron que es la motivación y un 3 líderes dicen que la comunicación.

**Tabla 16. Pregunta No. 16 ¿En qué aspectos se apoya para supervisar a su personal?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
En los resultados	7	2	9
En el rendimiento en cada puesto de trabajo	1	1	2
En las tareas realizadas	1	0	1

Análisis: Los datos obtenidos en esta pregunta nos dan a conocer que uno de los aspectos en que mayormente se apoyan para supervisar al personal es en los resultados con un total de 9, seguido de 2 líderes que considera el rendimiento en el puesto de trabajo y uno de ellos se apoya en las tareas realizadas.

**Tabla 17. Pregunta No. 17 ¿Cuál es el medio utilizado para dar a conocer a los empleados los planes y cambios en su área de trabajo?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Escrita	3	2	5
Oral	1	0	1
Todas Las Anteriores	5	1	6

Análisis: Entre los diferentes medios que se utilizan para dar a conocer información a los empleados el mayor porcentaje se concentró en la comunicación escrita con 5 respuestas, mientras que solo un líder lo hace de forma oral y 6 de ellos utilizan los dos métodos.

**Tabla 18. Pregunta No. 18 ¿Cómo considera que es la comunicación en la empresa?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Buena	2	0	2
Regular	2	1	3
Necesita Mejorar	4	2	6
Deficiente	1	0	1
Mala	0	0	0

Análisis: 2 líderes de los encuestados opina que la comunicación es buena, 3 dicen que es regular, 6 opinan que necesita mejorar, 1 dice que es deficiente y ninguno opina que es mala.

**Tabla 19. Pregunta No. 19 ¿Cuál es la forma que usted tiene para darse cuenta de los problemas de su personal?**

RESPUESTA	L. OPERATIVOS	L. ADMINISTRATIVO	TOTAL
Pregunta Directa	2	0	2
Reunión	4	1	5
Observación	2	1	3
Por Terceros	0	0	0
Otros (Confianza, Comunicación)	1	1	2

2 de los líderes encuestados opinan que a través de la pregunta directa se da cuenta de los problemas de sus empleados, 5 de ellos por medio de reuniones, 3 por medio de la observación, y 2 opina que por medio de la confianza y la comunicación.

**Tabla 20. Pregunta No. 20 ¿Delega usted autoridad a sus colaboradores para que ellos tomen decisiones en situaciones de emergencia?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>L. OPERATIVOS</b>	<b>L. ADMINISTRATIVOS</b>	<b>TOTAL</b>
SI	6	2	8
NO	3	1	4

Análisis: Del total de la población encuestada 8 dicen que si delega autoridad a sus colaboradores, mientras que 4 dice que no lo hace porque las decisiones son solo responsabilidad del líder.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO COACHING PARA LOS LÍDERES DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y VÍAS S.A.S.**

El proceso del coaching tiene un punto de partida, por esto realizamos un proceso de evaluación mediante la encuesta presentada en el capítulo anterior de la situación actual de la empresa Construcciones y Vías S.A.S y hallamos un alto nivel de desconocimiento en sus líderes de técnicas y herramientas administrativas (como el Coaching empresarial) que permitan mejorar diferentes aspectos de la compañía, algunos de los puntos que podrían mejorarse con estas herramientas son los canales actuales de comunicación, mejoras en los procesos productivos que desarrolla cada una de las personas, establecer metas e indicadores individuales para el logro de los objetivos personales.

Con el fin de poder ofrecer a los líderes de la empresa una herramienta que les permita mejorar la productividad, se realizó un análisis de algunos métodos de coaching, buscando cual se adapta mejor a la estructura actual y los objetivos trazados por la compañía.

Basados en este estudio hallamos que el método que más se acopla a las necesidades y la estructura de la empresa es el método GROW, este es una herramienta y una filosofía que puede ayudar a un ser o a un equipo a obtener excelentes logros en el campo personal o profesional, se basa en cuatro puntos básicos Goal (meta), Reality (Realidad), Opción (alternativas) y Will (que se va a hacer) y en el cual las directivas y los líderes son parte fundamental en todo el proceso de definición, implementación y seguimiento del método.

#### **4.1 OBJETIVOS**

- Elevar niveles de conciencia acerca del sentido y efectividad del Coaching como estilo de liderazgo.
- Identificar la manera como Coaching contribuye al fortalecimiento del Liderazgo de la empresa.
- Asegurar el compromiso para la aplicación de las herramientas de Coaching.

#### **4.2 METODOLOGÍA**

Inicialmente los líderes de la compañía deberán reunirse y hacer el siguiente ejercicio de preparación para las sesiones de coaching con sus colaboradores.

- A. En parejas, conversar en torno a datos claves de cada una de las personas, como por ejemplo:
- Nombre
  - Cargo – área en la que trabaja
  - Estado civil
  - # de personas a cargo
  - Hobbys y gustos personales
- B. Luego en plenaria, cada persona presentará a su compañero

#### **4.3 PREMISAS BÁSICAS PARA REALIZAR EL SIGUIENTE EJERCICIO:**

- Nadie cambia a nadie.
- Hablar más del presente y del futuro que del pasado.
- Lograr una reflexión colectiva

#### **4.4 EJERCICIO EN EQUIPOS**

- Imagínese que en una semana, usted hará su primera Sesión de Coaching con alguno de sus pupilos.
- Identifique todos aquellos aspectos clave que usted tendría en cuenta para que dicha conversación sea efectiva y contribuya al mejoramiento de las competencias de la persona y por ende del mejoramiento de los resultados.
- Considere el antes, durante y después de la conversación de coaching.

#### **4.5 SESIONES DE COACHING - PROCESO DE DESARROLLO:**

##### **4.5.1 Preparación de la Sesión**

- Determinar con claridad el objetivo.
- Revisar la historia y toda la información pertinente.
- Analizar las perspectivas del grupo.
- Asegurarse de contar con todo lo que se necesita.
- Revisar aspectos logísticos y de tiempo.

##### **4.5.2 Desarrollo de la Sesión**

- Asegure el momento y espacio adecuado.
- Cree un contexto adecuado - Rompa el hielo
- Describa la situación y defina el foco.
- Pregunte, escuche y acuerde diagnóstico.
- Explore alternativas.
- Comparta su punto de vista.

- Retroalimente equilibradamente y confrontar para el desempeño
- Logre acuerdos y defina objetivos concretos.
- Empodere y aliente.
- Defina esquema de implementación, acciones concretas, recursos, mediciones, etc (Hoja de acompañamiento)
- Acuerde el proceso de seguimiento.
- Evalúe la sesión y pida retroalimentación
- Agradezca por el tiempo y la confianza.

#### 4.6 ANTECEDENTES DEL MODELO GROW

El modelo de coaching anglosajón fue elaborado por **Graham Alexander** y difundido principalmente por John Whitmore. Es el más conocido en el mundo del coaching. Este modelo se describe bajo el acrónimo de G.R.O.W.”

Si investigamos el origen del modelo de coaching GROW, uno de los modelos más difundidos en toda Europa, nos resulta difícil establecer su origen. En España quien lo ha difundido principalmente fue John Whitmore (a quien muchos adjudica su autoría). Sin embargo fue Graham Alexander quien desarrollo este modelo en los años 80’.

También algunos lo adjudican a Max Lansberg en su libro “Tao of Coaching”, pero que evidentemente fue muy posterior a la fecha establecida para Graham Alexander, dado que el libro fue publicado en el 2003. Graham Alexander

Desde 1967, Graham Alexander trabajó con IBM en la línea de dirección. Luego fue enviado a “Trident Opration”, un programa para acompañar a los pupilos a que desarrollen sus habilidades, tomen mayor consciencia de ellas y la experiencia para manejar sus vidas después de la escuela. Luego invirtió mucho tiempo (en los años 70’) investigando y practicando una variedad de

acercamientos sobre el aprendizaje y desarrollo humano. En 1979 trae la metodología del Coaching de “The Inner Game” a Europa.

Ha desarrollado esta metodología en los 80’, trabajando en coaching ejecutivo. En 1986, Graham crea “Alexander Corporation Ltd”. En 1999, Alexander se fusiona con Sibson & Company. Trabajó con presidentes ejecutivos y equipos ejecutivos en desarrollo del cambio y en el desarrollo de la eficacia individual y colectiva. Ha trabajado en todo el mundo en todos los sectores del mercado, sirviendo a muchas de las empresas FTSE 100 y Fortune 500.

#### **4.7 DEFINICIÓN DEL MÉTODO GROW**

El GROW es un método, es una herramienta y una filosofía que puede ayudar a un ser o a un equipo a obtener excelentes logros en el campo personal o profesional.

**G**OAL → Establecer la meta

**R**EALITY → Examinar la realidad.

**O**PTIONS → Contemplar las opciones.

**W**ILL → Qué se va a hacer (*What*) Quién lo va a hacer (*Who*) Cuándo se va a hacer (*When*).

Cuando te introduces en el mundo del coaching sabes que debes tener una voluntad fuerte, que debes ser consciente de tus ventajas pero también de tus desventajas. Debes ser capaz de hacer de esa desventaja algo favorable que te sirva en la vida y, aunque se vea difícil, en realidad no lo es cuando sabes cómo atacar el problema.

El modelo GROW significa CRECER en español y cada letra que compone la palabra tiene un claro significado, así como un planteamiento de preguntas que

uno ha de hacerse en todo momento. A continuación esta la definición de cada una de las letras que compone la palabra:

#### **4.8 DEFINICIONES DE LA G (META)**

En este caso tal y como la palabra indica, se trata de encontrar cuál es el objetivo que te mueve, es decir, a qué aspiras.

- Ayude a que su equipo aclare las metas y sueños personales que aspira alcanzar.
- Permita que ellos se visualicen logrando dichas metas.
- Indague desde varias perspectivas a sus pupilos: Las siguientes preguntas pueden ayudar a implementar este paso:
  - ¿Cuál es la meta que quieres alcanzar?
  - ¿Cómo te ves logrando esa meta?
  - ¿Qué pasaría si no logras esa meta?
  - ¿Qué tan importante es para ti lograr esa meta?
  - ¿En cuánto tiempo quieres lograr esa meta?

#### **4.9 DEFINICIÓN DE LA “R” REALIDAD**

Se refiere a ser objetivo en cuanto a saber cuál es la situación en la que te encuentras en ese momento y lo que te hace falta para llegar a tu meta u objetivo

- Ayude a que sus pupilos eleven conciencia frente a su realidad actual
- Indague desde diferentes perspectivas: Las siguientes preguntas pueden ayudar
  - ¿Frente a las metas que has definido, cómo te encuentras hoy?
  - ¿En qué áreas debes fortalecerte? ¿Cuáles tienes ya desarrolladas?

- ¿En qué situaciones específicas se te presenta esa dificultad?
- ¿Con qué temas?
- ¿Con qué personas

#### **4.10 DEFINICIÓN DE LA “O” (OPCIONES)**

Muy ligado al anterior, las opciones se refieren a las posibles soluciones o caminos que puedes tomar para acortar esa distancia que te separa de la meta u objetivo. No es sólo saber esas opciones, también tienes que barajar los pros y los contras de las mismas para saber cuál de ellas sería viable y por qué las otras no.

- Una vez que cada pupilo haya aclarado su meta y su realidad actual, ayúdele a que piense en diferentes opciones para lograr sus metas
- Permita que explore todas las opciones disponibles, desterrando el “no se puede”
- Desafíe las suposiciones e invite a cada uno a desarrollar toda su imaginación y creatividad
- Indague:
  - ¿Qué opciones podrías emprender para lograr tus metas?
  - ¿Qué otra opción?... ¿y qué más?
- Ofrézcale una opción adicional, pidiéndole permiso, una vez el pupilo haya terminado de explorar todas las opciones.

#### **4.11 DEFINICIÓN DE LA “W” (PLAN DE ACCIÓN)**

Este quizás es el punto más complicado que tienes que realizar pues se trata de llevar a cabo un plan de acción lo mejor posible, con todas las opciones que

hayas elegido y, por supuesto, con tu voluntad de que lo vamos a cumplir sin salirte nunca del camino marcado.

- A partir de todas las opciones definidas en el punto anterior, invite a que cada pupilo elija las opciones que más contribuyan al logro de sus metas
- Cada uno de los pupilos deben tener el foco en la definición de las acciones. Recuerde: “menos es más”.
- Para cada acción, garantice que cada pupilo defina:
  - Resultado esperado de cada acción
  - Tiempo: a partir de qué momento va a comenzar a desarrollar la acción y en cuánto tiempo espera lograr la meta
  - Apoyo requerido (tanto del jefe como de otras personas)
  - Seguimiento: en cuánto tiempo van a hacerle seguimiento al plan de acción

La clave para que este método tenga éxito es el SEGUIMIENTO y COMPROMISO DE CAMBIO PERSONAL.

#### **4.12 DÓNDE Y CUÁNDO SE APLICA EL MÉTODO GROW**

En sus inicios, esta herramienta fue concebida para brindar ayuda a empresarios y ejecutivos, en la tarea de alcanzar las metas y exigencias propias de sus labores gerenciales. Sin embargo, su sencillez y efectividad facilitaron su expansión a otros ámbitos como instituciones educativas, organismos públicos, grupos no gubernamentales, o sencillamente, personas que deseaban mejorar algunos aspectos de su vida y de su desempeño profesional.

No obstante, la labor que puede emprender un especialista o coach, sin bien no lo hace imprescindible, marca una diferencia a la hora de implementar los cuatro aspectos del GROW, ya que por su formación profesional y experiencia, el asesor puede detectar las fallas en la formulación de alguno de los puntos a trabajar,

así como emplear diversos recursos de motivación, para que las personas no se desvíen de plan de acción establecido

#### **4.13 GROW Y FLEXIBILIDAD**

Después de explicar el método Grow es posible que surja efecto en las empresas siempre y cuando se realicen preguntas de Coaching efectivas.

Cuando un coach pregunta a su cliente lo que provoca es que éste tome conciencia de sus acciones pasadas. Estas acciones forman su realidad actual y por tanto hace que éste se sienta responsable de generar acciones de futuro diferentes y que le lleven a alcanzar la meta deseada.

Por otro lado el proceso de coaching tiene que ser muy flexible, y no ceñirse a la secuencia de este acróstico. Ésta es otra de las cualidades de un buen coach.

Por ejemplo, sin haber examinado la REALIDAD con detalle, sólo es posible definir una META inicial vaga. Confirmar el objetivo a lo largo del proceso de coaching será una de las bases para el éxito del mismo.

Después y cuando el coachee haga la lista de OPCIONES necesitará cotejarla con los objetivos iniciales, para constatar si cada una de ellas lo impulsa hacia la META deseada.

Finalmente y antes de establecer en forma concreta el QUE y el CUANDO, confirmaremos otra vez la META para ver si éstos van en dirección a la misma.

Con el fin de complementar las bases que nos brinda el método GROW y ampliar el alcance de todos sus conceptos, proponemos adicionalmente realizar un trabajo importante en motivación, para que los colaboradores continúen el proceso de

implementación del método, para lograr esto es importante que los líderes trabajen de acuerdo con los siguientes conceptos:

#### 4.14 CIRCULO DE LA MOTIVACIÓN

**Gráfico 2. Círculo de la motivación**



Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/coach/page5.html>

La fuerza legítima de un líder transformador se manifiesta cuando este logra comprometer a sus seguidores y estos se mueven con fuerza propia hacia los objetivos previamente señalados.

Un líder se hace necesario cuando logra dar respuesta a los anhelos esperanzas y necesidades de sus seguidores.

Abraham Maslow clasificó las necesidades universales del ser humano en:

Los grandes motivadores, de acuerdo con las investigaciones de la conducta humana son:

**LOGRO**

**RECONOCIMIENTO**

**LA LABOR EN SI**

**EL ASCENSO**

**DESARROLLO**

La magia del líder es que ofrece a sus seguidores la opción de realizarse y la justificación de su vida, cuando un líder se compromete y exige a sus seguidores lo mejor de ellos mismos, teniendo en cuenta su capacidad, es un líder transformador que extrae la máxima potencialidad de sus seguidores.

Para sacar lo mejor de los demás haciendo coaching, el líder debe de ser capaz de combinar los siguientes aspectos:

1. Necesidades biológicas y económicas (es capaz de morir o de consumirse por lograrlo)
2. Necesidades psíquicas y de realización, es capaz de darlo todo, aún cuando tenga que hacer sacrificios.
3. Círculo de motivación
4. Necesidades del ser humano
5. Influencia positiva

## CONCLUSIONES

1. Para tener resultados esperados del coaching es necesario que la empresa conviaal realice un trabajo organizado y eficiente para la implementación de la propuesta y así lograr la mejora de la productividad.
2. La motivación es fundamental para el desarrollo de esta actividad, ya que a través de esta el colaborador entregara su mayor potencial y se verá recompensado por su actitud y esto conlleva a lograr mejores resultados.
3. El compromiso de los líderes en esta implementación es básica, garantizando que esta metodología sea continua en la empresa y se convierta en una política de trabajo tanto para el líder como para el pupilo.
4. El modelo coaching propuesto en este trabajo le está entregando a la empresa CONVIAL S.A.S una herramienta de trabajo que le permite a los lideres, establecer un método unificado y así lograr un incremento en la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

SALAZAR, Gilberto y MOLANO, Mauricio. Coaching Enfocado en Soluciones Grupo Editorial Patriacarole Pemberton primera Edición México 2007 Coaching en Acción.

Coaching y Liderazgo: para Directivos Interesados en Incrementar sus Resultados de Payeras, Joa, N° Edición: 1ª Año de Edición: 2004, Plaza de Edición: Madrid

Guía Práctica del Coaching Angel, Pierre y Amar, Patrick, N° Edición: 1ª Año de Edición: 2007, Plaza de Edición

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/coach/page5.html>

[Método Grow, herramienta de crecimiento profesional y personal | Suite101.net](#)

<http://www.suite101.net/content/metodo-grow-herramienta-de-crecimiento-profesional-y-personal-a59088#ixzz1V8bMe2FO>

<http://www.estrategiaspnl.com/pnl.phtml>

<http://psicologiamx.blogspot.com/2008/11/humanismo.html>

[Www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.ompconsulting.com](http://www.ompconsulting.com)