



LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO LIDER
COACH EFECTIVO

PRESENTADO POR: KAREN LIZETH ZAMBRANO MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL
CAMPO ORGANIZACIONAL

DIRECTOR: SERGIO RONCALLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE BOGOTÁ D.C.
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.

2014

REGLAMENTO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
ARTÍCULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a Dios por haberme dado la oportunidad de llegar hasta este punto de mi vida. También agradezco a mis padres, Rosa y Misael, quienes me han guiado, me han brindado todo su cariño, apoyo y comprensión. Infinitas gracias porque, principalmente, a ustedes les debo todo lo que soy hoy en día.

A Carolina Bahamón y a Jorge Pardo les doy las gracias porque me apoyaron asesorándome con su amplia experiencia sobre coaching, al igual, por haberme brindado la información de los casos y todo lo concerniente al tema de mi tesis.

Finalmente quiero agradecerle a mi asesor de tesis por haber guiado mi proceso para obtener este gran resultado; además, a la directora de carrera, Mónica Salazar y a la coordinadora de prácticas, Marta Cecilia Linares, porque están trabajando en la construcción de una facultad más humana y académicamente con niveles mucho más altos.

EXCELENTE (46-50) se destaca ampliamente en todos los criterios y hace un aporte propio al campo del saber.

Nombre estudiante	20% 1ª.E.	20% 2ª.E.	20% E.F	40% Sustenta	100% Definitiva
Karen Zambrano M	5	5	5		

Observaciones (Justificación de la calificación teniendo en cuenta todos los criterios)

Karen hace un ejercicio original y riguroso a propósito de una de las ideas más vigentes hoy dentro de la realidad empresarial posmoderna.

Intenta, además, una recuperación de la especificidad y la figura del comunicador como mediador que, sin duda, se extrañan en el ámbito de la comunicación organizacional y estratégica. Su trabajo refresca el campo y abre posibilidades para repensar la menara en la que hoy se estructura su énfasis.



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje

FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Profesor Proyecto Profesional II:

Fecha: 24 JULIO DE 2014

Calificación:

**Asesor Propuesto: SEGIO
RONCALLO DOW**

**Vo.Bo. Coordinador de Campo
(Opcional):**

**Fecha inscripción del Proyecto ante la Coordinación
de Trabajos de Grado: 24 JULIO DE 2014**

I. DATOS GENERALES

Nombre(s): KAREN LIZETH

Apellido(s): ZAMBRANO MUÑOZ

Nombre(s):

Apellido(s):

Nombre(s):

Apellido(s):

Modalidad del trabajo:

X	Monografía teórica		Producto
	Análisis de contenido		Práctica por Proyecto

	Sistematización de experiencias		Asistencia en investigación
--	---------------------------------	--	-----------------------------

Título del Trabajo de Grado: provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo

LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO LIDER COACH EFECTIVO

Marque en qué línea de investigación se clasifica su trabajo:

	Discursos y relatos		Industrias culturales
	Procesos sociales		Prácticas de producción innovadora

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. Problema

1. **¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?**

Hoy por hoy, en los diferentes sectores de la economía colombiana, se hace visible la necesidad de invertir tiempo y dinero en el recurso más vital de la organización: el recurso humano. En este sentido, el coaching, al ser un proceso que últimamente está siendo aplicado en las diferentes organizaciones colombianas y multinacionales con sedes en Colombia para desarrollar y potencializar las competencias de sus colaboradores,

requiere de un líder coach con las suficientes competencias, principalmente las comunicativas, para llevarlo a cabo y hacerle el respectivo seguimiento. Por consiguiente, en este trabajo de grado se investigarán las competencias que tiene el comunicador organizacional y su posible compatibilidad con las que requiere un líder coach para aplicar un proceso de coaching efectivo.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

- El coaching como concepto que ha ido cogiendo fuerza en el entorno organizacional colombiano
- La influencia del coaching en las organizaciones para el desarrollo de las competencias
- El impacto del coaching como estrategia de liderazgo y competitividad de las organizaciones
- Los diferentes tipos de coaching que permiten pasar de un estado a otro más óptimo
- Las competencias del comunicador organizacional en función del coaching
- El líder coach como agente integrador y desarrollador de las competencias individuales y grupales
- Compatibilidad entre las competencias del comunicador organizacional y el líder coach
- Generación de asignaturas desde la academia para formar profesionales en comunicación con énfasis organizacional y conocimientos en procesos de coaching

3. ¿Qué se va investigar específicamente?

- Libros, tesis y/o artículos sobre coaching que describan la historia del coaching, los diferentes tipos de coaching que existen, la influencia del coaching en las organizaciones y las competencias básicas que debe tener un líder coach para llevar a cabo un proceso de coaching
- Artículos que indiquen el discurso del coaching en general y su llegada a Colombia
- Investigación en escuelas colombianas de coaching
- Exploración de casos exitosos de empresas que hayan aplicado el proceso de coaching
- Artículos que contengan las competencias del comunicador organizacional

B. Objetivos

1. Objetivo general

Describir y analizar la influencia del coaching en las organizaciones para el desarrollo de las competencias, a partir del apoyo de un líder coach que logre conducir, integrar, direccionar y movilizar el talento humano hacia el buen uso de las prácticas comunicativas.

2. Objetivos específicos

- Investigar sobre la historia del coaching, su llegada a Colombia, los diferentes tipos de coaching y la importancia de su aplicación a nivel personal, profesional y organizacional.

- Indagar sobre las causas por las cuales una organización decide implementar un proceso de coaching.
- Averiguar y analizar dos casos exitosos de organizaciones que hayan aplicado un proceso coaching.
- Indagar y mencionar las competencias básicas que debe tener un líder coach para aplicar un proceso de coaching.
- Indagar y mencionar las competencias básicas que debe tener un comunicador organizacional.
- Identificar las competencias que hacen compatible a un líder coach con un comunicador organizacional.
- Reflexionar sobre las competencias que tiene un comunicador organizacional para llegar a ser un líder coach y la posibilidad de adquirir conocimientos sobre coaching desde la universidad.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. Fundamentación Teórica

1. ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

El coaching se popularizó en Estados Unidos y Europa a mediados de los años 70, expandiéndose rápidamente a varios países de Latinoamérica, entre ellos Colombia. Con el paso del tiempo, en Estados Unidos y Europa el coaching empezó a consolidarse como

profesión, que con gran fuerza ha ido “creciendo bajo el objetivo de optimizar el principal capital de las empresas: el capital humano”¹.

En Colombia, inicialmente se pensó que era una de las tantas modas empresariales que llegan, se logran implementar, pero después de un tiempo no cumplen los objetivos y terminan extinguiéndose; sin embargo, pese a los pronósticos, el coaching se ha ido convirtiendo en una herramienta cada vez más presente en el escenario de los negocios. Aunque todavía se halla en plena fase de asimilación, en el poco tiempo que lleva implementándose en el ámbito organizacional, ha logrado movilizar los recursos gerenciales de varias empresas, incluso, sus políticas de gestión han procurado centrarse en el activo esencial de la empresa: el recurso humano.

Existen una gran variedad de tesis universitarias que han trabajado sobre el impacto que tiene el coaching en las organizaciones y en las personas. Asimismo, han ido surgiendo escuelas con diferentes enfoques sobre el proceso de coaching, la mayoría respaldadas por escuelas internacionales, logrando con ello engrandecer esta disciplina. Con este proceso de formación, “se busca aprender a ser agentes de cambio para sí mismos y para otros, reconocer las soluciones y posibilidades como coaches, integrar y asumir la responsabilidad por su propia realidad, además de adquirir poder para el logro de metas, comprender el dominio de sí mismos y apoyar a otros, en un mundo que exige resultados”. (...) Las escuelas certifican a sus graduados, y posteriormente ellos se acreditan ante la International Coach Federation (ICF), acorde al programa realizado”².

El coaching es un tema que está cogiendo fuerza y muchas empresas han empezado a utilizar este concepto como estrategia de liderazgo y competitividad para liberar las competencias de sus colaboradores y lograr con ello obtener mejores y mayores resultados personales y organizacionales.

¹ Tomado del artículo virtual: El Tiempo. (2007), “Llega a Colombia el secreto mejor guardado de empresas europeas”, [en línea:], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2616474>, recuperado: agosto, 2014.

² Tomado del artículo virtual: Portafolio. (2010), “Bussines Coaching: una estrategia de las organizaciones de alto impacto”, [en línea:], disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3798008, recuperado: agosto, 2014.

2. ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

- Historia del coaching
- Tipos de coaching
- El discurso del coaching en Colombia
- Desarrollo de competencias
- Compatibilidad de competencias entre el comunicador organizacional y el líder coach
- Trabajo en equipo para el bienestar personal y organizacional

B. Fundamentación metodológica

1. ¿Cómo va a realizar la investigación?

- Investigación intensiva sobre todo lo referente al coaching (Lectura de libros, artículos, tesis y videos), especialmente revisar las competencias que debe tener un líder coach para llevar a cabo un proceso de coaching
- Contactar coaches que tengan experiencia en el tema y hayan implementado procesos de coaching a empresas. Realizar un cuestionario para que lo respondan de acuerdo a sus conocimientos y competencias adquiridas como coaches
- Indagar, elegir, describir y analizar dos procesos de coaching que hayan sido exitosos
- Una vez se tenga la información sobre la historia del coaching, su llegada a Colombia, los tipos de coaching que existen y los casos exitosos, se elegirá una herramienta para realizar el respectivo análisis de los casos

- Cuando ya se tenga el análisis, se observará el impacto del proceso de coaching sobre las prácticas comunicativas de la organización y la importancia de la comunicación en este tipo de procesos
- Identificar las competencias de un comunicador para poder relacionarlas en un cuadro con las competencias de un líder coach para hallar las compatibilidades y resaltar la importancia de estas a la hora de pensar en un comunicador organizacional como líder coach efectivo para la implementación y la continuidad del proceso de coaching
- Resaltar la necesidad de crear una asignatura que brinde tanto teoría como práctica en dichos procesos, puesto que el coaching en las organizaciones va muy de la mano con asignaturas del énfasis organizacional como: Diagnóstico, Planeación de comunicaciones, Comunicación y organización, Comunicación para el desarrollo, Comunicación corporativa, entre otras.

2. Bibliografía básica:

Asocoaching. Propósitos. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en: <http://asocoaching.com/propositos>

Bahamón Vida Excepcional. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.vidaexcepcional.com>

ICF (International Coach Federation). [En línea:]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.icfcolombia.com>

LOZANO. C., Luz J. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN, No. 63, 2008. 14 p.

ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010.

PARDO BELTRÁN, Jorge. Comentarios del Libro: “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría. Espacios & Miradas - Un Lugar Para La Observación. Bogotá: ICL - International Coaching Leadership, 2013. 5 p.

RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la historia del coaching?. Mundo Coaching Magazine Nro.1. Consultorio gratuito de coaching, 2005. 6 p.

RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. 2005. [En línea]. [Citado septiembre, 2014. Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=j5avYMDyZh8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003. 190 p.



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje

FORMATO **RESUMEN** DEL TRABAJO DE GRADO CARRERARA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Autor (es): Nombres y Apellidos completos en orden alfabético)

Nombre(s): KAREN LIZETH Apellido(s): ZAMBRANO MUÑOZ

Campo profesional:

ORGANIZACIONAL

Asesor del Trabajo

SERGIO RONCALLO DOW

Título del Trabajo de Grado:

LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES PARA EL
DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL
COMO LIDER COACH EFECTIVO

Tema central:

Desarrollo de las competencias a partir de la aplicación de los procesos de coaching en las organizaciones

Subtemas afines:

- La aplicación del proceso de coaching en las organizaciones como estrategia de liderazgo y competitividad
 - La influencia del coaching en el desarrollo de las competencias
 - El líder coach como agente liberador de competencias individuales y grupales
 - Competencias compatibles entre el líder coach y el comunicador organizacional
-

Fecha **de Mes:** **NOVIEMBRE** **Año:** **2014** **Páginas:**
presentación:

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

Describir y analizar la influencia del coaching en las organizaciones para el desarrollo de las competencias, a partir del apoyo de un líder coach que logre conducir, integrar, direccionar y movilizar el talento humano hacia el buen uso de las prácticas comunicativas.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2. DISCURSO DEL COACHING EN COLOMBIA

CAPÍTULO 3. TIPOS DE COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 4. CASOS EXITOSOS

CAPÍTULO 5. EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO UN LÍDER COACH EFECTIVO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

3. Autores principales

- **Timothy Gallwey:** Para el año 1972, Gallwey publicó el libro “El juego interior del Tenis”; no sólo para hablar sobre este deporte, si no para mostrar cómo se puede lograr maximizar el rendimiento en cualquier aspecto de la vida o campo profesional. De este modo, dio inicio a una exploración del potencial que existe en cada persona y la manera en que surge la necesidad de entender el juego interior, todo lo que sucede en su mente; los diálogos internos que experimentan y la forma en que estos se convierten en obstáculos y sabotean las actividades que realizan. Desarrolló la el coaching como metodología de aprendizaje eficaz a partir del diálogo con el yo intero y obtener resultados gratificantes.

- **Sir John Whitmore:** Sir John Whitmore es considerado el pionero del coaching moderno, debido a que logró adaptar este proceso a las empresas inglesas y dio origen al coaching empresarial. Y a principios de los años 80, Junto con David Hemery y David Whitaker, crearon el “Performance Consultants”; basándose en el coaching para lograr desarrollar y formar líderes, gerentes y personas en todos los niveles de las diferentes organizaciones que los contratan y, de esta manera, ayudarles a alcanzar su potencial y mejorar su rendimiento. En su libro “Coaching”, Sir John afirma que “El coaching es un término que está de moda desde hace ya algún tiempo en los círculos empresariales”³. Muchas empresas han decidido entrar en el mundo del coaching para apoyar a sus directivos y poderles brindar herramientas con el fin de mejorar su desempeño.
- **Rafael Echevarría:** (Chileno) ha sido el autor que más ha trabajado y escrito sobre los principios de la ontología del lenguaje. La ontología del lenguaje se ha convertido en la herramienta principal para el desarrollo del coaching ontológico. El lenguaje se convierte en la base de este proceso, por tanto, debe existir un escenario conversacional donde el coach ayude a su coachee a identificar qué tipo de observador está siendo, al tiempo que le brinda mecanismos de aprendizaje que le permiten convertirse en un observador diferente, para poder afrontar las situaciones difíciles de su cotidianidad.
- **Carolina Bahamón:** ha tenido contacto con la PNL desde el año 1998 (durante los últimos 15 años) siendo en 2001 su primer encuentro con John Grinder con quien se formó de manera repetida por más de 7 veces, situación que la llevó a encontrar la complementariedad con Richard Bandler formándose como instructora internacional de las herramientas y desarrolladora de nuevas metodologías. Exeptional Life Coach y Executive Coach desde sus inicios aplicando la PNL en personas y organizaciones logrando resultados fascinantes y verdaderos desde la congruencia personal y organizacional.
- **Jorge Pardo Beltrán:** Coach Certificado por la Escuela ICL / International Coaching Leadership y el Instituto Internacional de Liderazgo INILID – Actual Director Académico.

³Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003, P. 12.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

- Procesos de coaching
- Desarrollo de competencias
- Ser y Hacer
- Líder coach efectivo
- Compatibilidad de competencias entre el comunicador organizacional y el líder coach
- Trabajo en equipo para el bienestar personal y organizacional

5. Proceso metodológico.

- Investigación intensiva sobre todo lo referente al coaching (Lectura de libros, artículos, tesis y videos), especialmente revisar las competencias que debe tener un líder coach para llevar a cabo un proceso de coaching
- Contactar coaches que tengan experiencia en el tema y hayan implementado procesos de coaching a empresas. Realizar un cuestionario para que lo respondan de acuerdo a sus conocimientos y competencias adquiridas como coaches
- Indagar, elegir, describir y analizar dos procesos de coaching que hayan sido exitosos
- Una vez se tenga la información sobre la historia del coaching, su llegada a Colombia, los tipos de coaching que existen y los casos exitosos, se utilizará la matriz DOFA para realizar el respectivo análisis de los casos
- Cuando ya se tenga el análisis, se observará el impacto del proceso de coaching sobre las prácticas comunicativas de la organización y la importancia de la comunicación en este tipo de procesos
- Identificar las competencias de un comunicador para poder relacionarlas en un cuadro con las competencias de un líder coach para hallar las compatibilidades y resaltar la importancia de estas a la hora de pensar en un comunicador

organizacional como líder coach efectivo para la implementación y la continuidad del proceso de coaching

- Resaltar la necesidad de crear una asignatura que brinde tanto teoría como práctica en dichos procesos, puesto que el coaching en las organizaciones va muy de la mano con asignaturas del énfasis organizacional como: Diagnóstico, Planeación de comunicaciones, Comunicación y organización, Comunicación para el desarrollo, Comunicación corporativa, entre otras.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sintetizen el Trabajo).

Hoy por hoy, en los diferentes sectores de la economía colombiana, se hace visible la necesidad de invertir tiempo y dinero en el recurso más vital de la organización: el recurso humano. En este sentido, el coaching, al ser un proceso que últimamente está siendo aplicado en las diferentes organizaciones colombianas y multinacionales con sedes en Colombia para desarrollar y potencializar las competencias de sus colaboradores, requiere de un líder coach con las suficientes competencias, principalmente las comunicativas, para llevarlo a cabo y hacerle el respectivo seguimiento. Por consiguiente, en este trabajo de grado se investigarán las competencias que tiene el comunicador organizacional y su posible compatibilidad con las que requiere un líder coach para aplicar un proceso de coaching efectivo.

Teniendo en cuenta que la principal competencia que posee este profesional es la comunicación efectiva, y esta es sin duda la clave que tiene toda organización para llegar a cumplir sus objetivos, por tanto, el comunicador organizacional tiene la facilidad de crear escenarios conversacionales que generan reflexión y retroalimentación, donde la comunicación entre los miembros de la empresa es directa y responsable y tiene el propósito de lograr resultados que brinden bienestar emocional y laboral.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
OBJETIVO GENERAL.....	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. ¿Qué es el coaching?.....	2
1.2. ¿Quién es el coach y quién es el coachee?.....	6
2. DISCURSO DEL COACHING EN COLOMBIA.....	10
2.1. Antecedentes del coaching.....	10
2.2. Redescubrimiento del coaching.....	12
2.2.1. Coaching norteamericano.....	12
2.2.2. Coaching europeo.....	13
2.2.3. Coaching sudamericano (Ontológico).....	17
2.3. Coaching en Colombia.....	19
2.3.1. El proceso de coaching en el ámbito organizacional Colombiano.....	21
2.3.2. Coach y coachee: trabajo en equipo.....	25
3. TIPOS DE COACHING EN LAS ORGANIZACIONES.....	27
3.1. Coaching personal.....	27
3.2. Coaching ejecutivo.....	28
3.3. Coaching grupal o de equipos.....	32
3.4. Coaching Organizacional o Empresarial.....	34
4. CASOS EXITOSOS.....	37
4.1. CASO 1: Organización del sector financiero.....	39
4.1.1. Un proceso de coaching compuesto por tres fases.....	40
4.1.2. Fase 1: Medición psicométrica o proyección de competencias.....	40
4.1.3. Fase 2. Coaching de equipos.....	41
4.1.4. Fase 3. Coaching ejecutivo.....	46
4.2. CASO 2: Organización del sector terciario.....	47

4.2.1. Metodología especializada en coaching y liderazgo, compuesta por tres sesiones.....	47
4.2.2. Descripción del Programa HABLEX.....	47
4.2.3. Sesión Experiencial – Outdoor.....	48
4.2.4. Sesiones de Coaching en Equipos.....	52
4.2.4.1. Descripción del Modelo de Coaching OROAC.....	52
4.2.4.2. Sesión 1 de Coaching en Equipos.....	54
4.2.4.3. Sesión 2 de Coaching en Equipos.....	54
4.2.4.4. Herramientas de apoyo para las sesiones de Coaching en Equipos.....	55
4.3. ANÁLISIS DE LOS CASOS EXITOSOS.....	60
4.3.1. ¿Qué es un análisis DOFA?.....	60
4.3.2. Variables del análisis DOFA para el caso 1: Organización del sector financiero.....	63
4.3.2.1. Desarrollo de competencias.....	63
4.3.2.1.1. Competencias individuales.....	63
4.3.2.1.2. Competencias grupales.....	64
4.3.2.2. Importancia de la comunicación en la organización.....	64
4.3.2.2.1. Comunicación individual.....	64
4.3.2.2.2. Comunicación del equipo.....	65
4.3.2.3. Impacto del proceso de coaching sobre las prácticas comunicativas de la organización.....	66
4.3.2.3.1. Transformación del Ser y del Hacer.....	66
4.3.2.3.2. Planeación y seguimiento.....	67
4.3.3. Variables del análisis DOFA para el caso 2: Organización del sector terciario.....	67
4.3.3.1. Desarrollo de habilidades y competencias de los equipos.....	67
4.3.3.1.1. Transformación del Ser y del Hacer.....	67
4.3.3.2. Importancia de la comunicación en la organización.....	68
4.3.3.2.1. Comunicación de los líderes.....	68
4.3.3.2.2. Comunicación del equipo.....	69

5. EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO LÍDER COACH

EFFECTIVO.....71

5.1. Conclusiones.....71

BIBLIOGRAFÍA.....77

ANEXOS.....81

INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las organizaciones que aplican el proceso de coaching para mejorar su desempeño, ser más competitivas y mantenerse vigentes en el actual y exigente escenario de la globalización. Para tal fin, en primer lugar, es substancial pensar en la organización como un sistema vivo, una unidad compuesta por subsistemas que a su vez están constituidos por múltiples y valiosos seres vivos, individuos que se conectan entre sí para darle vida a una totalidad consistente, que diariamente se enfrenta a un entorno cambiante, cuyo sobreviviente será el que esté dispuesto a ver en el error la oportunidad para aprender, querer cambiar y crecer; dejando de lado la desgastante e inútil búsqueda de culpables, para enfocarse en las causas que lo produjeron y hallar una solución rápida y acertada.

En segundo lugar, hay que pensar que la organización, como sistema vivo, debe procurar que cada uno de sus subsistemas se mantenga alerta y reaccione a tiempo ante cualquier situación que pueda alterar su estabilidad y ponga en riesgo su existencia, para esto, tanto a la organización como a los individuos que la conforman, les corresponde trabajar en equipo, percibir al otro como un igual que es clave para el desarrollo de actividades y, ante todo, que han de colaborar mutuamente para que se construya una red de trabajo indestructible, desde luego, llevando a la práctica todo aquello que han aprendido en la academia como en la vida misma.

En tercer lugar, toda organización ha de tener claro que sus empleados son su fuente de energía y vida, por lo que es fundamental, antes de empezar a delegarles funciones y esperar resultados, que se tome una pausa para conocer con más detenimiento sus fortalezas y debilidades. En esta medida, la organización ha de estar comprometida con cada pieza de su estructura, debe ser capaz de ver y aprovechar el talento de cada individuo, de brindarle las herramientas suficientes que le permitan estar en constante aprendizaje y motivarlo para que tenga un buen desempeño en sus labores y su participación sea activa a la hora de trabajar en equipo.

Una vez comprendido e interiorizado este punto, tanto los empleados como la organización se empiezan a beneficiar mutuamente, y el trabajo vinculado al aprendizaje se establece como una ventaja competitiva y diferenciadora sobre sus competidores. De esta manera se logra aprovechar las competencias de las personas y su capacidad para aprender, ambas partes cambian su aptitud y consiguen los resultados deseados.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de grado se ha dividido en cinco capítulos con los que pretende reforzar la idea de la organización como sistema vivo que busca diferentes metodologías para desarrollar las competencias de todos sus colaboradores, cuyos resultados siempre sean positivos y los beneficie personal y profesionalmente, al tiempo que la organización logra grandes rendimientos.

En el primer capítulo corresponde al Marco teórico, para brindarle al lector los significados de las principales palabras que se desarrollarán a lo largo de la tesis: el coaching, el coach y el coachee. El segundo capítulo trata del Discurso del coaching en Colombia, todo lo que tiene que ver con los antecedentes del coaching, su llegada a Colombia y el coaching en las organizaciones colombianas. En el tercer capítulo se mencionarán los Tipos de coaching en las organizaciones: el Coaching personal, el Coaching ejecutivo, el Coaching grupal o de equipo y el Coaching organizacional o empresarial. En el cuarto capítulo se expondrán los Casos exitosos de empresas que decidieron aplicar un proceso de coaching para mejorar un aspecto en particular, adicionalmente, mediante la herramienta de la matriz DOFA se analizarán para observar el impacto del coaching sobre las prácticas comunicativas y la importancia de la comunicación en la aplicación y el seguimiento de dichos procesos. Y por último, en el capítulo cinco, El comunicador organizacional como líder coach efectivo, a manera de conclusión se expondrán las competencias del comunicador organizacional y las competencias del líder coach para establecer vínculos de compatibilidad.

En este proyecto se pretende identificar esas competencias que tiene el comunicador organizacional con las que puede llegar a convertirse en líder coach efectivo a fin de transformar la organización, para pasar de ser una estructura cerrada a una organización que funciona abiertamente y está preparada para los cambios.

OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar la influencia del coaching en las organizaciones para el desarrollo de las competencias, a partir del apoyo de un líder coach que logre conducir, integrar, direccionar y movilizar el talento humano hacia el buen uso de las prácticas comunicativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar sobre la historia del coaching, su llegada a Colombia, los diferentes tipos de coaching y la importancia de su aplicación a nivel personal, profesional y organizacional.
- Averiguar y analizar dos casos exitosos de organizaciones que hayan aplicado un proceso coaching.
- Indagar y mencionar las competencias básicas que debe tener un líder coach para aplicar un proceso de coaching.
- Indagar y mencionar las competencias básicas que debe tener un comunicador organizacional.
- Identificar las competencias que hacen compatible a un líder coach con un comunicador organizacional.
- Reflexionar sobre las competencias que tiene un comunicador organizacional para llegar a ser un líder coach y la posibilidad de adquirir conocimientos sobre coaching desde la universidad.

1. MARCO TEÓRICO

El Coaching no tiene una única definición, ni tampoco una fecha precisa en la que se haya empezado a implementar en las organizaciones, sin embargo, se dice que esta disciplina nació en Estados Unidos en la década de los ochenta, en primera instancia, para lograr que los deportistas mejoraran su rendimiento, luego, se apeló a esta como un nuevo estilo de liderazgo en las organizaciones. Así, ya han transcurrido más de treinta años y hoy en día podemos decir que en diferentes países del mundo, de forma simultánea, varias organizaciones aplican esta disciplina como un proceso eficaz para el aprendizaje y desarrollo de las personas, no sólo para mejorar su desempeño y sus relaciones al interior de las mismas, sino para que también puedan llevarlo a la práctica en otros escenarios de su vida.

1.1. ¿Qué es el coaching?

Existen diferentes definiciones de coaching, por lo tanto, es importante empezar a tener una idea más clara sobre este concepto para llegar a entender los múltiples beneficios que trae consigo una vez se decide aplicar este proceso en las organizaciones.

Jeni Mumford en su libro *“Coaching para Dummies”*, define el coaching como: *“Una Conversación significativa que anima a crear la vida que uno quiere”*¹. Una conversación donde el coaching puede ayudarle a cada persona a encontrar en sí misma las respuestas a todas sus preguntas y con las que muy seguramente viviría la vida como quiere, y sin necesidad de esperar que otra persona le diga qué debe hacer o cómo debe actuar. Sin embargo, “los resultados que obtenga del coaching dependen en gran parte de cómo está en términos de disponibilidad y actitud de cambio”². En esta medida, el

¹ MUNFORD, Jeni. *Coaching para dummies*. España: Grupo Planeta, 2010, P. 10.

² *Ibíd.* P. 13.

coaching resulta ser un proceso de apoyo para que cada persona “encuentre las soluciones correctas y elimine las ideas que lo limitan”³.

Esta definición apunta hacia uno de los objetivos que toda organización debería tener. Sí bien es cierto que los empleados son su fuente de energía, es preciso generar estrategias que los estimulen para que establezcan retos y metas que los motiven y que coincidan con sus valores. Como también estrategias orientadas hacia el aprendizaje, al reconocimiento de sus habilidades y que promuevan el trabajo en equipo. Y es a través del proceso de coaching que las personas empiezan a sentir que están siendo tenidas en cuenta, que no son una máquina, sino que son piezas fundamentales de la organización, que valen más por lo que son como personas, y mientras se disponga de tiempo y dinero para invertir en ellos, estos sentirán mayor compromiso y corresponderán incrementando al máximo su desempeño.

Por esto mismo, la mejor manera de identificar y aprovechar el talento de una persona será a través de la aplicación e implementación del coaching, porque como bien lo menciona Jonh Whitmore en su libro “Coaching”, este proceso *“consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”*⁴. No solo es una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser.

En este sentido, a las organizaciones de hoy en día les compete empezar a dejar las viejas e inadecuadas formas de liderar para darle paso a nuevos estilos que van en dirección opuesta a las órdenes y a los mandatos, y procuran dejar pensar a las personas; permitiéndoles ser más proactivas, creativas, autodidactas, responsables, comprometidas, visionarias, con criterio, que crean en sí mismas y confíen en las personas de su entorno, para que el rendimiento individual y colectivo esté siempre desarrollándose.

³ MUNFORD, Jeni. Coaching para dummies. España: Grupo Planeta, 2010, P. 13.

⁴ Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003, P. 20.

Por otro lado, tenemos a la psicóloga y coach Miriam Ortiz de Zárate quien en su artículo “Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas”, se apoya en la asociación de coaches más grande en el mundo, la International Coach Federation, para mencionar una de las tantas definiciones que existen sobre coaching, la cual apela a que “El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”⁵.

En este mismo artículo, Miriam destaca la definición de la Escuela Europea de Coaching, puesto que para ellos “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de objetivos”⁶. Como también expone la definición de Tim Gallwey, quien propone que “El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”⁷.

Estas tres últimas definiciones utilizadas por Miriam Ortiz en su artículo, proponen un coaching que se enfoca en los resultados, en el cumplimiento de objetivos, tanto individuales como grupales; es un método que le da importancia a las conversaciones donde surgen preguntas para explorar sobre la vida, la manera en que se lleva y cómo se puede ayudar, a través del aprendizaje, a cambiarla para lograr mejores resultados a nivel personal y profesional.

La psicóloga Luz Janeth Lozano, hace referencia a que “el coaching puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad

⁵ ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010. P. 57-58.

⁶ *Ibíd.* P.58.

⁷ *Ibíd.*

de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuadas”⁸.

Por consiguiente, el individuo toma sus propias decisiones y actúa reflejando en su exterior todo lo que lleva en su interior, en otras palabras, cada persona decide sobre sí misma y toma elecciones de acuerdo a lo que realmente busca para cumplir sus propios objetivos. El coaching no pretende que una persona haga lo que los demás le dicen que debe hacer, más bien procura que estas se comprometan primero consigo mismas para que hallen en su interior lo que los motiva y así decidan empezar a actuar; después de esta introspección reflexiva sabrá lo que realmente quiere para su vida y a partir del cambio que consiga, logrará saber generar, hacer crecer, proteger y compartir todo lo aprendido.

Otra definición que nos acerca más hacia los beneficios del proceso de coaching es la que expone Talane Miedaner, quien afirma que “El *coaching* o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o *coach*, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”⁹.

De estas definiciones se desprenden importantes ideas que nos proporcionan más claridad a la hora de entender el coaching como un proceso que se implementa y desarrolla en un determinado tiempo y lugar para aportar, a través de conversaciones planificadas y confidenciales, todo tipo de herramientas con las que cada persona pueda aprender en el día a día a potencializar su talento e incrementar su desempeño.

⁸ LOZANO. C., Luz J. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN, No. 63, 2008, P. 128.

⁹ MIEDANER, Talane. Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. España: Ediciones Urano, 2002, P. 23.

Como afirma en su artículo la psicóloga Miriam Ortiz:

En dichas conversaciones, el coach utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al coachee a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones. Fruto de esa exploración, el coachee es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y aprendizaje. Con este compromiso y con el apoyo del coach, podrá movilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios¹⁰.

Mediante el proceso de coaching las organizaciones pueden cambiar su realidad y transformarla, permitiéndole a cada individuo que vaya más allá de sus propias limitaciones e incluso aquellas impuestas por el entorno que los rodea. Entonces, una de las tantas propuestas que trae consigo la aplicación del coaching en las organizaciones es la de procurar que todos los miembros que la integran aprendan a identificar en sí mismos lo que realmente los estimula y motiva, para que empiecen a tomar decisiones y generen cambios relevantes tanto para la organización como para su vida.

1.2. ¿Quién es el coach y quién es el coachee?

Hasta este punto se han mencionado las definiciones del coaching, sin embargo, aún no se ha hecho alusión sobre los protagonistas de dicho proceso. Como se dijo en los párrafos anteriores, en el proceso de coaching se establecen una serie de conversaciones entre dos personas (coach y coachee) o entre una persona y un equipo (este es el caso del Coaching de Equipos), con las que se pretende obtener resultados positivos para el bienestar de la organización y de las personas que la conforman.

¹⁰ ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010. P. 59.

Entonces, por un lado tenemos a un *coach*, que “es una persona orientada a facilitar el cambio en sus clientes. (...) Un *coach* ayuda a delimitar los objetivos de trabajo de sus clientes y facilita su consecución. Su actuación se circunscribe, entonces, a hacer que su cliente acceda a sus propios recursos. Además, no es necesario que el *coach* sea un experto en los problemas que atañen al cliente, pues será él mismo el que los solucionará”¹¹.

El coach sostiene una conversación reflexiva con el fin de procurar que esa otra persona o un determinado grupo se realice a sí misma/o un listado de preguntas para hallar en su interior lo que realmente desea para su vida y cuál es su principal objetivo; en esta medida, hay que hacer énfasis en que el coach no es quien le va a decir cuál es el camino a seguir y cómo debe actuar para conseguir lo que desea, el coach es un profesional que va apoyarlo en ese proceso de exploración y reconocimiento, de esta manera conseguirá salir de la rutina y empezar a actuar de una manera diferente, construyendo un estilo de vida orientado hacia el aprendizaje permanente y dispuesto a explotar al máximo aquello que lo motiva a hacer feliz.

Asimismo, hacemos referencia a lo que expone la psicóloga Luz Janeth Lozano en su artículo para la Revista EAN. Según esta profesional, el coaching se enfoca en la relación donde el coach apoya a las personas en el proceso de aprendizaje de nuevas formas de ser y hacer, las cuales representan cambios significativos en su vida personal y profesional. Al igual, utiliza las siguientes palabras para definir coach:

El concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento, o guía. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar”. (...) El coach se define como un profesional con amplia y reconocida

¹¹ Tomado del artículo virtual: NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención, P. 2, [en línea], disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_744.pdf, recuperado: agosto, 2014.

experiencia que inspire confianza, que esté preparada a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanente de su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales. Los *coach*, NO están focalizados en el detectar errores, por el contrario, se base en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallas, con esta premisa cada uno aportará lo mejor de sí mismos para dar mejores rendimientos, un *coach* lo que hace es indagar y trata de no hacer afirmaciones, y según su enfoque y su análisis podrá obtener resultados efectivos¹².

Por otro lado tenemos al coachee como una única persona y como equipo. El primer coachee se refiere a una “persona que ha decido requerir de 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. También, es (...) “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 éxito¹³”.

En este sentido, es la persona que juega el rol determinante en el proceso de coaching, puesto que ha crear una serie de preguntas que debe responder por sí misma; procurando tener una introspección reflexiva y responsable para asumir las decisiones y acciones realizadas o por realizar, para tal fin, el coach le podrá brindar herramientas con las que podrá cumplir sus objetivos personales.

Ahora, el coachee como equipo es más conocido como “Coaching de Equipo”, ya que es un equipo que ha logrado que sus miembros sean “capaces de describir e identificar las propias bazas y carencias del equipo, y en qué medida las suyas individuales resultan

¹² LOZANO. C., Luz J. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN, No. 63, 2008, P. 129.

¹³ Tomado del sitio virtual: BLC Coaching & Mentoring, “Un coachee es...”, [en línea:], disponible en: <http://www.blccoachingmentoring.com/un-coachee-es>, recuperado: agosto, 2014.

enriquecidas al formar parte de él”¹⁴. En este sentido, es un equipo que “deja fluir y funcionar a los miembros en su rutina, en su funcionamiento cotidiano, y el “coach” intervendrá para incidir o llamar la atención sobre aquellos aspectos que tienen que ver con las relaciones, las energías, los roces, los “contrapesos”¹⁵, se concentrará propiamente en la estructura y en las interacciones que en el contenido de las mismas. “El coaching de equipo, más que cambiar a las personas o las interpretaciones personales de los papeles de cada miembro, consiste en ayudarlo a cambiar su proceso interactivo, ese proceso que repite una y otra vez y que le mantiene anclado en unos resultados determinados”¹⁶.

Igualmente, este tipo de coachee llega a este nivel de madurez después de un proceso guiado por un coach en el que se construye una verdadera identidad de grupo, donde cada miembro participa de manera activa, transparente y desinteresada (sin esperar alguna remuneración económica) para lograr que el grupo crezca, establezca nuevos retos y se concentre en aprender continuamente; de esta manera, la energía a la hora de realizar sus labores se transforma y genera un buen funcionamiento.

Una vez el grupo se convierte en un verdadero equipo, ha de ser “Flexible, capaz de adaptarse al entorno y de salvar los obstáculos que aparezcan en el camino hacia sus objetivos”¹⁷. El coach como líder estratégico permitirá que los miembros del equipo tengan sentido de pertenencia hacia este y sean conscientes de que tanto las responsabilidades como los resultados se comparten, asimismo los errores. Por esta razón, a cada uno le corresponde participar y enfrentar los retos, utilizando al máximo sus cualidades, habilidades, competencias y conocimientos, para encontrar las soluciones y actuar de manera acertada, permitiéndole de este modo que todos crezcan eficazmente.

¹⁴ ALAMINOS, María J. Coaching deportivo mucho más que entrenamiento. México: Editorial Paidotribo, 2013, P. 244.

¹⁵ *Ibid.* P. 245.

¹⁶ Tomado del sitio virtual: BLC Coaching & Mentoring, “Un coachee es...”, [en línea:], disponible en: <http://www.blccoachingymentoring.com/un-coachee-es>, recuperado: agosto, 2014.

¹⁶ ALAMINOS, María J. Coaching deportivo mucho más que entrenamiento. México: Editorial Paidotribo, 2013, P. 246.

¹⁷ *Ibid.* P. 243.

2. DISCURSO DEL COACHING EN COLOMBIA

2.1. Antecedentes del coaching

El coaching nace de la fusión de conceptos que provienen de diferentes disciplinas, las cuales han contribuido al surgimiento de un concepto que engloba las interacciones de los seres humanos para desarrollar relaciones intencionales y con propósito, al tiempo que emplea diversas herramientas para potencializar las competencias de cada individuo y llevar a cabo objetivos. Para fines de este capítulo, se hará un breve recorrido por la historia del coaching; en la que se evidencian las múltiples teorías que existen en torno a su origen y su surgimiento como disciplina.

Para empezar, se puede decir que la historia del coaching comenzó a gestarse desde la Antigua Grecia, siglo 500 a.C., cuando Sócrates, uno de sus precursores, “inconforme con la respuesta del Oráculo de Delfos a quien se le había preguntado si había alguien más sabio que Sócrates a lo cual el oráculo le respondió que no, entonces él se propuso enseñar a la gente que la sabiduría no era propiedad de una persona, sino que los recursos mentales estaban ahí en cada una de las personas pero necesitaban un catalizador para que florecieran”¹⁸. Este filósofo empleaba con sus discípulos una metodología basada en el diálogo, con la que se pretendía llegar al conocimiento a través de las propias conclusiones y no a partir del conocimiento aprendido. Sócrates en dichas conversaciones preguntaba a sus discípulos acerca de un tema en particular y luego procedían a debatir la respuesta; con ello sacaba a relucir todos sus conocimientos, los cuales muchas veces ni ellos mismos sabían que existían. A esta técnica la llamó Mayéutica, que en griego significa partera, para indicar de forma analógica que él también ayudaba a dar luz.

¹⁸Tomado del artículo virtual: Portafolio (2013). “Managment al desnudo. El coaching está de moda”, [en línea:], disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/management-al-desnudo/el-coaching-esta-moda>, recuperado: agosto, 2014.

La filosofía socrática ha inspirado a muchos profesionales que buscan desarrollar las competencias de otras personas a partir diálogo y la reflexión. Así como Sócrates consideraba que el conocimiento era propiedad de todos, asimismo, el coaching emplea la figura de las conversaciones para liberar el potencial de las personas. En dichas conversaciones, el coach se convierte en catalizador para ayudarle al coachee a descubrir sus propias respuestas; puesto que se reconoce que cada persona posee en su interior los recursos necesarios para lograr aprender continuamente y obtener resultados gratificantes. De este modo, el coach sirve como medio para exteriorizar aquello que había estado oculto en el coachee y que ahora se refleja como un aprendizaje significativo.

Hacia los siglos XV y XVI, la ciudad húngara de Kocs empezó a hacerse popular, debido a que estaba en medio de Viena y Pest y era obligatorio para los viajeros pasar por ella. El carruaje que se usaba para dichos viajes tenía una suspensión que se destacaba por su comodidad, factor que lo hacía diferente al resto, por tanto, a partir de su utilización continua, se dio pie para que muchas personas hablaran del kocsi szekér, que traduce “carruaje de Kocs” y era símbolo de excelencia. “De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche”¹⁹.

Este coche transportaba a diferentes pasajeros de un lugar a otro, por tanto, existe igualmente una semejanza con el coaching, que “de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (cliente/coachee) tome a lo largo del proceso”²⁰.

¹⁹ RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la historia del coaching?. Mundo Coaching Magazine Nro.1. Consultorio gratuito de coaching, 2005. p. 2.

²⁰Ibíd. p. 2.

2.2. Redescubrimiento del coaching

Claramente las circunstancias mencionadas anteriormente logran una aproximación hacia la definición del término coaching, pero, no son suficientes para precisar la validez como disciplina, por tal razón, a continuación se describen algunas de las influencias más representativas que han logrado consolidarlo.

2.2.1. Coaching norteamericano

Esta escuela fue fundada por Thomas Leonard, uno de los pioneros del coaching como disciplina. Entre los años 80 y 90, “Creó las primeras asociaciones de Coaching, tanto la International Coach Federation (ICF) como la Internacional Association of Coaching (IAC), creó la Coach University y la Graduate School of Coaching, escribió seis libros sobre el tema, 28 programas de desarrollo personal y fue CEO de CoachVille.com, el portal de Coaching en inglés más importante del mundo”²¹; estos aportes han contribuido enormemente al desarrollo y conocimiento del coaching en todo el mundo.

El estilo de coaching que desarrolló Leonard se centró en incrementar la autoestima de sus clientes, desafiándolos para que pasaran de un estado de quietud a un estado de acción, con el fin de siempre dar lo mejor de sí mismos. Él afirmaba que las personas requieren de un coach que les “ayude a ordenar sus prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que escojan” ²². Este proceso apoya a las personas para que creen, con sus propios medios y todo aquello que aguardan en su interior, una vida ideal; dejando atrás prejuicios, pensamientos de resignación y conformismo, y construyan una vida diferente.

²¹ ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010. P. 60.

²²Ibíd. P. 60

2.2.2. Coaching europeo

Este tipo de coaching tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, quien a mediados de los años 70, se dio cuenta que el peor enemigo de los deportistas era su propia mente. Mientras él, como entrenador, se enfocaba en llenar la cabeza de sus estudiantes de instrucciones, no se percataba que muchas de estas no les permitían tener confianza en sí mismos y afectaba su aprendizaje personal. Un buen día decidió cambiar este tipo de entrenamiento y en vez de dar tantas órdenes, procuró concentrarse en el verdadero aprendizaje de la persona. Empezó a brindarles ejemplos de vida y superación personal de profesionales, e incluso, de sus mismos estudiantes.

- **Timothy Gallwey**

Para el año 1972, Gallwey publicó el libro “El juego interior del Tenis”; no sólo para hablar sobre este deporte, si no para mostrar cómo se puede lograr maximizar el rendimiento en cualquier aspecto de la vida o campo profesional. De este modo, dio inicio a una exploración del potencial que existe en cada persona y la manera en que surge la necesidad de entender el juego interior, todo lo que sucede en su mente; los diálogos internos que experimentan y la forma en que estos se convierten en obstáculos y sabotean las actividades que realizan.

Este experto en educación y tenis en la Universidad de Harvard, hizo evidente la necesidad de analizar el comportamiento y los efectos que tienen los juegos internos que realiza la mente, con el fin de diseñar una metodología de aprendizaje basada en la experiencia, la observación, las capacidades intuitivas de la mente y el funcionamiento de los dos hemisferios del cerebro.

En el proceso de aprendizaje de los deportes o de cualquier otra profesión, el rol primordial lo tiene un coach. Por tanto, como afirma Gallwey, “si un coach puede ayudar a

un jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su desempeño, fluye una inesperada capacidad natural sin necesidad de transmitirle en exceso cuestiones técnicas”²³. El coach le ayuda al coachee a superar los bloqueos y a obtener un mejor desempeño. Esta técnica pretende que una experiencia de aprendizaje involucre todos los aspectos de la vida de una persona.

Adicionalmente, Gallwey en una entrevista para el periódico colombiano “El Espectador”, dijo que “Algunas veces somos nuestros peores enemigos. El miedo hace que nos desenfocemos, que perdamos el sentido de lo que es importante”²⁴, sin embargo, para combatir estos temores, (...) “Existe una fórmula: desempeño equivale a tu potencial menos interferencia. La clave está en controlar la interferencia originada en las dudas sobre sí mismo para alcanzar los objetivos propuestos”²⁵.

Después de la publicación de dos libros sobre tenis, le siguieron dos más: “El juego interno del sky” y “El juego interno del golf”. Y para los años 80, su método de entrenamiento, que había sido útil en los deportes, fue abordado desde el escenario corporativo, desde entonces empezó a dictar seminarios y conferencias para ejecutivos, asesoró organizaciones y, en el año 1985, publicó el libro “El juego interno de ganar”. “Con mis ejemplos deportivos logré enseñarles la mejor forma de implementar cambios profundos en las compañías”, asegura²⁶.

Ha sumado sus esfuerzos y conocimientos con otros colegas para formular estrategias ganadoras con las que diferentes empresas han logrado obtener resultados positivos, además, de brindar oportunidades de negocio en donde los grupos de trabajo, al contar con un líder formado bajo las técnicas de Gallwey, han sabido sortear las situaciones difíciles y de estrés para cumplir los objetivos. La formación de estos líderes promueve en

²³ Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003, P. 20.

²⁴ Tomado del artículo virtual: El Espectador (2011). “El juego interno de Tim Gallwey”, [en línea:], disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-juego-interno-de-tim-gallwey-articulo-294812>, recuperado: agosto, 2014.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

ellos la destreza de ir más allá, para potencializar sus cualidades, al mismo tiempo, les ofrece rutas para desarrollar la confianza en sí mismos y los estimula para mejorar su desempeño.

Este método desde el principio reveló resultados sorprendentes y comenzaron a surgir escuelas avaladas por Gallwey y bajo la licencia de su libro "Inner Game". En este punto, es cuando aparece otro personaje importante para la historia del coaching europeo, es el coach John Whitmore, quien fundó en Europa dos escuelas siguiendo la corriente de Gallwey.

- **Sir John Whitmore**

Sir John Whitmore es considerado el pionero del coaching moderno, debido a que logró adaptar este proceso a las empresas inglesas y dio origen al coaching empresarial. Y a principios de los años 80, Junto con David Hemery y David Whitaker, crearon el "Performance Consultants"; basándose en el coaching para lograr desarrollar y formar líderes, gerentes y personas en todos los niveles de las diferentes organizaciones que los contratan y, de esta manera, ayudarles a alcanzar su potencial y mejorar su rendimiento.

Además, Sir John y sus colegas fueron los creadores del modelo GROW; uno de los modelos más utilizados y reconocidos en el coaching. La implementación de este modelo es mediante el uso de preguntas que cuidadosamente ya se han preparado con anterioridad y promueve que las personas tomen conciencia y responsabilidad consigo mismas y con todo lo que está en su entorno, adicionalmente, fomenta un comportamiento proactivo, para el logro de metas y la superación de obstáculos con facilidad.

Así, las técnicas que fueron usadas para el deporte, se volvieron útiles para las organizaciones y, mediante el coaching, se logró dar apoyo continuo y progresivo a los

colaboradores de las empresas, en este sentido, reconocieron su verdadero potencial, aumentaron su confianza y motivación, llevándolos a conseguir beneficios personales como organizacionales, de corto y largo plazo. “The GROW Model has been seen to yield higher productivity, improved communication, better interpersonal relationships and a better quality working environment”²⁷.

En su libro “Coaching”, Sir John afirma que “El coaching es un término que está de moda desde hace ya algún tiempo en los círculos empresariales”²⁸. Muchas empresas han decidido entrar en el mundo del coaching para apoyar a sus directivos y poderles brindar herramientas con el fin de mejorar su desempeño. Sin embargo, algunas de estas empresas caen en la tentación de aplicar este proceso de manera rígida y poco fluida, provocando resultados por amables y denigrando el verdadero valor de este método. Por tal razón, John Whitmore es enfático en su obra al afirmar que el coaching es una manera de dirigir; de velar por el bienestar de las personas, una forma de pensar y ser.

Este autor promueve el buen liderazgo en los altos ejecutivos y estimula en ellos el uso de preguntas efectivas, en vez de órdenes, para elevar en sus grupos de trabajo la responsabilidad y las buenas prácticas; generando que las personas actúen, sin estar ejerciendo presión sobre ellas y tengan iniciativa. Por consiguiente, como este mismo autor afirma en su obra:

“El coaching no es una mera técnica que hay que aplicar rígidamente en determinadas circunstancias preestablecidas. Es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de pensar y un modo de ser. Ojalá llegue pronto el día en que el término coaching se haya desvaneciendo por

²⁷Tomado del sitio virtual: Performance Consultants. “Online Resources”. “What’s the Impact?”, [en línea:], disponible en: <http://www.performanceconsultants.com/resources/grow-model>, recuperado: agosto, 2014.

²⁸Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003, P. 12.

completo de nuestro vocabulario y se convierta en la forma en la que nos relacionamos mutuamente en el trabajo y en cualquier parte”²⁹.

En resumen, el coaching europeo pone como eje central y primordial al ser humano, le da énfasis a su potencial interior y la capacidad que tiene a la hora de tomar decisiones para mejorar su vida. Los tres conceptos claves que utiliza este proceso son: conciencia, confianza en sí mismo y responsabilidad (consigo y con los demás).

2.2.3. Coaching sudamericano (Ontológico)

De Sir John Whitmore y su coaching empresarial, existe un pequeño paso para llegar al coaching ontológico; el escenario personal que está a disposición de todos. “Este tipo de coaching se basa en las ideas y el trabajo de Fernando Flores, que posteriormente Rafael Echeverría desarrolló en su libro “Ontología del Lenguaje”, publicado en el año 1994”³⁰.

El chileno Rafael Echeverría ha sido el autor que más ha trabajado y escrito sobre los principios de la ontología del lenguaje. Según el coach colombiano Jorge Pardo³¹, este término “hace referencia a la comprensión genérica y la interpretación de lo que significa ser humano en sus relaciones y actos lingüísticos”. La vida de cada individuo se mueve constantemente y los diferentes caminos que toma generan cambios importantes. Entonces, todo aquello que hace, se lo que sea, revela su juicio sobre sí mismo.

Es así como la ontología del lenguaje se ha convertido en la herramienta principal para el desarrollo del coaching ontológico. El lenguaje se convierte en la base de este proceso, por tanto, debe existir un escenario conversacional donde el coach ayude a su coachee a identificar qué tipo de observador está siendo, al tiempo que le brinda mecanismos de

²⁹Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003, P. 30.

³⁰ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010. P. 66.

³¹ PARDO BELTRÁN, Jorge. Comentarios del Libro: “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría. Espacios & Miradas - Un Lugar Para La Observación. Bogotá: ICL - International Coaching Leadership, 2013, P. 1.

aprendizaje que le permiten convertirse en un observador diferente, para poder afrontar las situaciones difíciles de su cotidianidad.

El coaching ontológico significa “entrenamiento del ser”, (...) busca crear “*observadores diferentes*” para comprender (interpretar) mejor nuestra existencia (bajo este nuevo prisma ontológico de ser humano). Entiende que el “tipo de observador” que uno es determina las “acciones”, y estas los “resultados”, e incluso el mismo “ser”³².

En este sentido, los seres humanos se vuelven responsables de sus propias vidas, eligen cómo quieren actuar, aprenden a observar y a aceptar sus propias diferencias, diseñan mejores alternativas, y cómo pueden reconocer sus propias competencias para explotarlas al máximo y darle un sentido diferente a sus propias vidas. En general, parte de la exploración y aceptación de su ser interno, de su propio yo, para después pasar a hacerlo con las personas que lo rodean. Cuando una persona decide observar de manera diferente, es cuando empieza a actuar de una forma diferente.

“El estilo del Coaching Ontológico tiene la posibilidad de alcanzar un nivel de intervención tal vez más profundo o transformacional que los otros. El objetivo sigue siendo la consecución de resultados extraordinarios pero, en el proceso, el cliente tiene la oportunidad, cuando así lo desea, de aprender a aprender”³³. Elige qué tipo de conversaciones quiere tener, cómo está observando su entorno y las personas que lo conforman, la manera en que esto tiene repercusiones en su vida, entre otras razones. Más allá de cumplir objetivos puntuales o elevar el rendimiento, lo que busca es brindar herramientas con las que cada persona logre desarrollar su potencial humano y profesional.

³² Tomado del libro digitalizado: RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia (2005), p. 163, [en línea:], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=j5avYMDyZh8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, recuperado: agosto, 2014.

³³ PARDO BELTRÁN, Jorge. Comentarios del Libro: “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría. Espacios & Miradas - Un Lugar Para La Observación. Bogotá: ICL - International Coaching Leadership, 2013, P. 67.

Existen distintos tipos de personalidad y cada persona tiene sus propios objetivos, por tanto, el aporte valioso de los tres estilos de hacer coaching, anteriormente mencionados, es que cada uno de ellos ofrece diferentes posibilidades que se adoptan según las necesidades del cliente. No se trata de calificar cual de todas estas formas de hacer coaching es la mejor, sino cuál es la más indicada para cada persona.

2.3. Coaching en Colombia

El discurso del coaching en el contexto colombiano empezó a visibilizarse aproximadamente hace unos diez años. En el año 2005, exactamente el 18 de febrero, se reunieron alrededor de sesenta coaches en Bogotá “para constituir una corporación civil, sin ánimo de lucro, que buscaba conformar una comunidad de coaches que propendiera por el desarrollo profesional de sus miembros, incrementando sus habilidades y efectividad en el ejercicio de la profesión de Coaching”³⁴. A partir de esta fecha se marcó un hito importante en la historia del Coaching en Colombia, puesto que al firmar “el Acta de Constitución de lo que en su momento se llamó el Capítulo de la Región Andina y Centro América de la International Coach Federation, hoy conocido como Capítulo Colombia”³⁵, se consolidó una comunidad que vela por la práctica responsable de esta profesión y promueve en una sola voz sus múltiples beneficios a nivel personal como grupal.

Asimismo, empezaron a surgir escuelas con diferentes enfoques sobre el proceso de coaching, la mayoría respaldadas por escuelas internacionales, logrando con ello engrandecer esta disciplina. Con este proceso de formación, “se busca aprender a ser agentes de cambio para sí mismos y para otros, reconocer las soluciones y posibilidades como coaches, integrar y asumir la responsabilidad por su propia realidad, además de adquirir poder para el logro de metas, comprender el dominio de sí mismos y apoyar a

³⁴Tomado del sitio virtual: ICF (International Coach Federation). “Historia”, [en línea:], disponible en: http://www.icfcolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=61, recuperado: agosto, 2014.

³⁵ Ibíd.

otros, en un mundo que exige resultados”. (...) Las escuelas certifican a sus graduados, y posteriormente ellos se acreditan ante la International Coach Federation (ICF), acorde al programa realizado”³⁶.

Actualmente Colombia también cuenta con la Asociación Colombiana de Coaching, Asocoaching; una entidad sin ánimo de lucro ubicada en la ciudad de Bogotá, que avala y respalda tanto a las escuelas de coaching como sus profesionales. Su principal acción es la de “Promover y divulgar la actividad del Coaching en Colombia y en el Exterior”³⁷, para establecer vínculos con otras asociaciones nacionales e internacionales que compartan y defiendan los mismos fines. Además de organizar diferentes tipos de eventos y elaborar documentos (escritos o audiovisuales) con los que se beneficie a sus afiliados; se gestionen nuevos conocimientos y experiencias; se fortalezca esta práctica y se logre su difusión en diferentes escenarios del país.

Otra figura importante que está haciendo grandes aportes al coaching en Colombia es Expocoaching, el encuentro mundial de Coaching y Liderazgo para Iberoamérica; que desde hace cuatro años y durante tres días del mes de septiembre, reúne a los principales exponentes de esta práctica.

Expocoaching Colombia “se ha convertido en el escenario propicio para la integración de profesionales y organizaciones de todos los sectores productivos, así como de las escuelas y asociaciones más representativas del Coaching a nivel mundial. Los participantes hacen presencia desde diferentes áreas como la Alta Dirección, Gerencia, Recursos Humanos, Áreas de Gestión Administrativa, Comercial, Consultoría y Desarrollo Humano, entre otras”³⁸.

La oportunidad que ofrece esta experiencia posibilita tanto a las organizaciones como a los profesionales de diferentes áreas para que participen, interactúen, aprendan nuevas

³⁶ Tomado del artículo virtual: Portafolio. (2010), “Bussines Coaching: una estrategia de las organizaciones de alto impacto”, [en línea:], disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3798008, recuperado: agosto, 2014.

³⁷ Tomado del sitio virtual: Asocoaching. “Propósitos”, [en línea:], disponible en: <http://asocoaching.com/propositos>, recuperado: agosto, 2014.

³⁸ Tomado del sitio virtual: ICL (International Coaching Leadership). “Eventos”, Expocoaching, [en línea:], disponible en: <http://www.iclcoach.com/index.php/eventos/expocoaching>, recuperado: agosto, 2014.

herramientas y amplíen su visión sobre el coaching y sus múltiples aplicaciones. Dado que, durante el evento se tratan diferentes temas relacionados con el desarrollo personas, empresarial y el liderazgo, enfocados desde las acciones del Coaching: Coaching gerencial, Comercial, Ejecutivo, de Vida-Life Coaching, Ontológico, Espiritual, para Mujeres, para Padres, en la Salud, Social, E-Coaching, en la Tecnología, con PNL, de Equipos, Business Coaching, Dirección y Desarrollo de Personas, como Tecnología Relacional, Inteligencias Emocional e Inteligencia Relacional.

2.3.1. El proceso de coaching en el ámbito organizacional colombiano

El coaching se popularizó en Estados Unidos y Europa a mediados de los años 70, expandiéndose rápidamente a varios países de Latinoamérica, entre ellos Colombia. Con el paso del tiempo, en Estados Unidos y Europa el coaching empezó a consolidarse como profesión, que con gran fuerza ha ido “creciendo bajo el objetivo de optimizar el principal capital de las empresas: el capital humano”³⁹.

En Colombia, inicialmente se pensó que era una de las tantas modas empresariales que llegan, se logran implementar, pero después de un tiempo no cumplen los objetivos y terminan extinguiéndose; sin embargo, pese a los pronósticos, el coaching se ha ido convirtiendo en una herramienta cada vez más presente en el escenario de los negocios. Aunque todavía se haya en plena fase de asimilación, en el poco tiempo que lleva implementándose en el ámbito organizacional, ha logrado movilizar los recursos gerenciales de varias empresas, incluso, sus políticas de gestión han procurado centrarse en el activo esencial de la empresa: el recurso humano.

³⁹ Tomado del artículo virtual: El Tiempo. (2007), “Llega a Colombia el secreto mejor guardado de empresas europeas”, [en línea:], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2616474>, recuperado: agosto, 2014.

Más por la experiencia y la observación, que con estadísticas (que no las hay), dos coach colombianas han dado fe del crecimiento que esta actividad ha tenido, no solo en Colombia sino también en la región. Según Fajardo⁴⁰, coach certificada y directora para América Latina de entrenamiento de American College, el tema se mueve mucho en Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y en Centro América; países a donde ella viaja con frecuencia.

Por otro lado, Inés Pardo, también coach certificada y gerente de Career Partners Internacional, ha indicado que las empresas invierten en este tipo de procesos dentro de sus programas de desarrollo. En primera medida “lo hacen con personas con mucho potencial, con los mejores, a quienes ven que pueden crecer dentro de la organización. O incluso para los altos directivos que requieren reforzar alguna habilidad o desarrollar otra”⁴¹. Igualmente señaló que los temas que más inquietan a las organizaciones son el liderazgo y la comunicación. Otras consultas van orientadas hacia la administración del tiempo, la reducción del estrés, potencializar el trabajo en equipo, mejorar el proceso de toma de decisiones, entre otros. Y últimamente, ha tomado fuerza el tema de lograr el balance entre la vida laboral y la personal.

De acuerdo con lo anterior y sumándole también que la exigencia del mercado, local y global, requiere que en la actualidad las empresas colombianas sean cada vez más competitivas, dinámicas e intervengan activamente en la producción de nuevos bienes y servicios de alta calidad, de mayor sofisticación tecnológica, novedosos, económicos y que satisfagan las necesidades de sus clientes; es cuando, con más ahínco, dichas empresas deberán diseñar una estrategia de liderazgo de largo plazo que se fundamente en el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores.

En este sentido, el coaching vendría siendo la estrategia de liderazgo que, ligada al valor agregado que las personas son capaces de explorar y explotar en las empresas, suscita el desarrollo de las competencias para facilitar la adaptación, el pensamiento crítico y el

⁴⁰ Tomado del artículo virtual: Portafolio. (2012), “El ‘coaching’ se metió en las organizaciones”, [en línea:], disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-36791, recuperado: agosto, 2014.

⁴¹ *Ibíd.*

trabajo en equipo; al tiempo que, promueve líderes capaces de ampliar las habilidades de las personas y de construir relaciones de confianza que faciliten la buena comunicación y la retroalimentación. En efecto, con esta estrategia se le otorga poder a las personas para que aumenten la confianza en sí mismos y optimicen su desempeño, logrando así mayores y mejores resultados tanto para la persona como para la organización.

Pese a que en Colombia aún hay empresas que sólo se enfocan en las cifras de sus estados financieros: datos numéricos que informan sobre las entradas y salidas de dinero que obtuvieron a lo largo del año; pero que sólo dan cuenta del desempeño en términos monetarios, también hay otras empresas que, a través de la aplicación del proceso de coaching buscan otro tipo de resultados: aquellos que se generan a partir de la creación de espacios donde sus empleados pueden tomar la iniciativa, pensar por sí mismos, desarrollar sus competencias y responder instantáneamente a los cambios y desafíos.

Estas empresas le dan más importancia a los resultados que traen consigo los equipos de trabajo, es decir, cuando directivos y subalternos construyen escenarios cuyo objetivo son las conversaciones reflexivas y con *feedback*, a fin de desarrollar diferentes maneras de escuchar y relacionarse entre sí, logrando con ello que la perspectiva individual y organizacional se amplíe, “para dar lugar a vínculos de «asociados» para el crecimiento mutuo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo”⁴². De este modo se logra concebir a la empresa como la sumatoria de las personas que en ella trabajan, no la simple y fría infraestructura, sino el estado emocional de todos sus colaboradores.

Es así como el coaching ha logrado tener éxito a nivel empresarial, porque se ha convertido en un aliado gerencial que indaga por las carencias emocionales de sus colaboradores, y en vez de limitarse solo a las cifras como lo hacen otros procesos, se propone liberar al máximo todo su potencial, cuyo motor es la aceptación, el respeto, el amor y el reconocimiento de sí mismos. Por ende, cuando una empresa consigue que sus colaboradores sean felices y se sientan satisfechos con las tareas que ejecutan, es cuando se eleva la productividad de los mismos y se obtienen resultados gratificantes.

⁴² CULSHAW, Fabiana. Hacia dónde va el *coaching*. Reportaje. Volumen XV, Número 4. Venezuela: Debates IESA, 2010. p. 73

“Según especialistas, es evidente que en Colombia existe una mayor oferta por parte del sector corporativo que está implementando en las organizaciones, en especial en los altos niveles de dirección, en el área de gestión humana, en la comercial y administrativa, los programas de coaching”⁴³. Además, “Estudios preliminares realizados por firmas especializadas en desarrollo humano, señalan que en Colombia, de 100 empresas cerca del 42 por ciento está empezando a abrirse al mundo del coaching”⁴⁴.

En una encuesta realizada entre el 10 de diciembre de 2007 al 5 de febrero de 2008, por la firma Vásquez Kennedy & Partners en Colombia; en la que participaron más de 100 personas de reconocidas compañías, se evidenció “que un 28 por ciento de las empresas consultadas utilizaba el coaching con una frecuencia alta; el 73 por ciento consideró el uso de coaching para el desarrollo de la alta y de la media gerencia y el 71 por ciento respondió que lo usaba o lo utilizaría para personas de todas las áreas y no para alguna en particular”⁴⁵.

Lo anterior se debe a las necesidades de aprendizaje permanente y a los variables cambios del mercado, que precisan la búsqueda de nuevas alternativas más eficientes para el desarrollo del talento humano; el desarrollo de aquellas competencias que se relacionan con el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación, entre otras.

En Colombia, se calcula que desde sus inicios hasta la fecha, ha habido “un crecimiento tal que hoy en día pueden haber alrededor de 400 o 500 personas en el país, quienes ejercen el coaching bajo diferentes modalidades dado que están formadas en diferentes escuelas, unas formales otras no, y se contabilizan alrededor de cien empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial y coaching”⁴⁶. Y aunque ha tenido una gran demanda a nivel organizacional en los últimos años, todavía se considera que le hace falta mucho por explorar.

⁴³ Tomado del artículo virtual: Portafolio. (2010), “Bussines Coaching: una estrategia de las organizaciones de alto impacto”, [en línea:], disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3798008, recuperado: agosto, 2014.

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ Tomado del artículo virtual: Mercado de dinero. (2010), “Crece el coaching en Colombia”, [en línea:], disponible en: <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/1154-crece-el-coaching-en-colombia.html>, recuperado: agosto, 2014.

⁴⁶ *Ibíd.*

2.3.2. Coach y coachee: trabajo en equipo

“Actualmente en Colombia, directores, gerentes y personas en todo tipo de cargos están acudiendo a un coach, en busca de “esa otra mirada” que los ayude a realizarse tanto profesional como personalmente”⁴⁷.

Federico Fischbach, vicepresidente de la [International Coach Federation](#) en Colombia, afirma que:

Ser un buen *coach* requiere un interés genuino en acompañar a una persona para que realmente exprese y revele sus dones y potenciales. Tiene que tener herramientas básicas porque hay personas que descubren que el *coaching* está de moda y se aventuran a hacerlo sin una verdadera preparación. (...) Cuando una empresa accede a un *coach* para que les haga proceso a sus líderes pueden pasar muchas cosas o ninguna. La clave es que el *coach* abre una oportunidad para que estos líderes o equipos tomen conciencia de lo que los puede fortalecer y lo que los limita con relación a sus metas. Por eso la función del *coaching* no es hacer el cambio, sino propiciar el espacio para la transformación⁴⁸.

Por tanto, la tarea de un coach no es la de ser el súper héroe de la organización donde presta sus servicios, más bien, la responsabilidad de este profesional es mostrarle a las personas lo que no ven en ese momento. Sin decirles qué deben hacer, el coach genera espacios en los que les plantea una serie de preguntas (individuales o grupales) para conocer sus fortalezas, luego de ello, realiza un par de actividades con las que pretende ver los problemas de comunicación y las oportunidades que todas las personas tienen para solucionarlos.

⁴⁷ Tomado del artículo virtual: La República. (2013), “El modelo de coaching empresarial más allá de la tendencia”, [en línea:], disponible en: <http://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-modelo-de-coaching-empresarial-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-la-tendencia-41743>, recuperado: agosto, 2014.

⁴⁸ Tomado del artículo virtual: Kien y Ke. (2013), “Su trabajo es hacer feliz a la gente, al interior del mundo del coaching”, [en línea:], disponible en: <http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/>, recuperado: agosto, 2014.

En ese sentido, el coaching logra resultados tangibles siempre y cuando haya compromiso y disciplina de parte del coach y del coachee. Por un lado, el coach debe preparar con anticipación el proceso, para no dar pie a las improvisaciones; necesita crear un puente comunicacional con su coachee, que esté en el mismo nivel; y procura no darle las soluciones, sino que más bien lo apoya y le brinda herramientas con las que pueda conocerse mejor y saque al máximo todo lo que hay en su interior. Por otro lado, el coachee, a partir de las conversaciones que surgen con el coach, tiene la responsabilidad de realizar una introspección reflexiva para empezar a tomar decisiones sobre su vida, es decir, establecer qué cosas quiere cambiar, qué objetivos se quiere plantear y cómo puede llevarlos a cabo; de esta manera, el primer paso será el compromiso consigo mismo y el segundo paso será el de actuar.

El coach que dirige el proceso de coaching, parte de la idea que aquello que motiva al coachee proviene de su ser interior; en sí mismo encuentra las respuestas a las preguntas que propone el coach, a las preguntas propias y a todos los sentimientos que lo bloquean y no le permite avanzar hacia el logro de sus objetivos. Es importante que el coachee pueda expresarse libremente y que sienta que el coach puede ayudarlo. Sólo a partir de dichas respuestas es que se crean los verdaderos compromisos de cambio, con los que se atrae una nueva realidad personal como para la organización en general.

López⁴⁹, un coach caleño que se define como el empresario del coaching y que ha trabajado con varias empresas, entre ellas: La Alquería, Genzyme (parte de Sanofi Aventis), Belcorp, ParaLife, Anglo American, Automundial y Seguros Confianza; afirma que su proceso, en las organizaciones, es desde la conciencia. Se enfoca en las personas que quieren cambiar; porque aquellas que deciden no hacerlo, sencillamente no es su momento y serán estas mismas quienes, muy posiblemente en el futuro, buscarán la manera de aplicarlo a sus vidas. Mientras que las personas que deciden aplicarlo, logran creer en sí mismas y pueden controlar cualquier tipo de situaciones. De este modo, hay

⁴⁹ Tomado del artículo virtual: Kien y Ke. (2013), "Su trabajo es hacer feliz a la gente, al interior del mundo del coaching", [en línea:], disponible en: <http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/>, recuperado: agosto, 2014.

más personas al interior de la organización trabajando proactivamente y menos personas tratando de remolcar.

Cada organización tiene una necesidad diferente, por tal razón, el coach y el coachee deben hablar el mismo idioma para lograr satisfacer las expectativas organizacional es como las individuales, a fin de trabajar responsablemente en una misma línea y se pueda aumentar el rendimiento de ambas partes.

3. TIPOS DE COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Coaching personal

Este tipo de coaching facilita el desarrollo del potencial de las personas, cuyo fin es el de alcanzar objetivos y generar cambios contundentes en sus vidas. En este proceso el coach le ayuda a su coachee a establecer metas coherentes, y en el camino el coachee va encontrando en sí mismo las habilidades necesarias para obtener los resultados que desea, en el plano personal como el laboral. Además, empieza a adquirir el hábito de la proactividad para alcanzar niveles óptimos de aprendizaje.

Philippe Rosinski⁵⁰, plantea que cuando un coach profesional trabaja con un coachee que paga por la intervención, el proceso se denomina “coaching personal”. El coach personal se enfoca en resaltar la noción del cuidado de sí mismo. Además, siempre hace énfasis sobre la congruencia, para poner en práctica lo que predica.

⁵⁰ROSINSKI, Philippe. Coaching y cultura: herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2005.

Según el ICL (International Coaching Leadership)⁵¹, los beneficios personales del coaching son los siguientes:

- Desarrollar su máximo potencial y mejorar su nivel profesional
- Fortalecer su carácter y mejorar su calidad de vida
- Mayor creatividad e innovación
- Más confianza en sí mismo y en sus propias capacidades
- Mayor energía y sentido de propósito
- Mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales
- Mayor capacidad de logro y realización personal

3.2 Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo es un proceso de acompañamiento personalizado a los directivos o ejecutivos de una organización con la intención de ayudarles a identificar y utilizar mejor las fortalezas personales y empresariales para la consecución de objetivos estratégicos. Este tipo de Coaching también está orientado a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases del liderazgo. Se caracteriza por ser un proceso inteligente, sistémico y conversacional orientado a maximizar el rendimiento ejecutivo.

El coaching ejecutivo genera efectos de sinergia, de ahí que la relación sea triangular e incluya a tres agentes importantes: el coach, el coachee y la organización.

⁵¹ Tomado del sitio virtual: ICL – International Coaching Leadership. “Coaching”. Beneficios del coaching. Beneficios personales, [en línea:], disponible en: <http://www.iclcoach.com/index.php/coaching>, recuperado: septiembre, 2014.

Figura 1



Como propone Victor Dezerega⁵², el ejecutivo opta por el proceso de coaching porque, más allá de sus competencias técnicas y profesionales, este requiere incrementar sus competencias emocionales, corporales, lingüísticas, comunicacionales, en la coordinación de acciones y en liderazgo transformador; que le faciliten alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, para el logro de objetivos individuales y colectivos.

Estas competencias son parte del aprendizaje que experimenta e interioriza un ejecutivo cuando implementa el proceso de coaching a todos los niveles de su vida. Las primeras competencias, las **competencias emocionales**, básicamente, generan estados de ánimo en sus colaboradores que los conducen a la acción oportuna para lograr productivamente los resultados planeados; y pese a la dificultades y obstáculos que se le presenten en el camino, la consecución de dichas acciones se realizan de manera efectiva gracias a que el ejecutivo es capaz de reconocer sus emociones propias y las de los demás a través de la interpretación de los signos corporales, permitiéndole darse cuenta qué sienten y qué los impulsa a hacer o no su trabajo, de este modo, cambiar de una emoción a otra por sí

⁵²Tomado del sitio virtual: De Gerencia.com (2002), Coaching para gerentes: “¿Una nueva meta competencia?”, [en línea:], disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/coaching_para_gerentes_una_nueva_meta_competencia, recuperado: septiembre, 2014.

mismo y lograr que otros lo hagan. Así, el ejecutivo consigue dinamizar las acciones para hacer avanzar a una persona, grupo u organización, desde la situación en que se encuentra hacia una que realmente desea.

Como bien se sabe, no sólo las palabras permiten que los seres humanos se comuniquen, el cuerpo también lo hace, y quizá es la manera más eficiente de detectar las emociones de las personas. Por tal razón es que el ejecutivo, mediante el desarrollo de sus **competencias corporales**, tenga la capacidad de reconocerse a sí mismo y pueda sincronizar su cuerpo y su mente, para después guiar a las otras personas a que lo logren y puedan ser más responsables consigo mismas y con los demás.

Otra de las competencias que adquiere el ejecutivo son las **competencias lingüísticas**, las cuales están dadas por los diferentes tipos de conversaciones que surgen en las organizaciones, y exigen que el ejecutivo sea versátil a la hora de identificar las modalidades del habla, entender lo que se dice y lo que realmente se quiere decir, los tonos, el carácter, entre otras, pero lo más importante que debe interiorizar el ejecutivo con esta competencia, es aprender a escuchar, que escuchar sea una dinámica interactiva y bidireccional.

Como en las organizaciones todas las tareas que se ejecutan se desarrollan en un intenso intercambio conversacional, se requiere que tanto el líder como su equipo de trabajo emplee el lenguaje, verbal y no verbal, de forma correcta, que cada palabra sea dicha con el sentido que se persigue y que esta sea entendida y desemboque a una acción adecuada. En resumidas cuentas, el lenguaje no es pasivo, por el contrario, es activo, y permite crear y cambiar las realidades para surjan unas nuevas que beneficien a todos por igual.

Ahora bien, al integrar las competencias emocionales, corporales y lingüísticas, el ejecutivo aumenta en un alto grado sus **competencias comunicacionales**, permitiéndole alcanzar sus objetivos personales como los organizacionales. De tal manera que el coaching ejecutivo le proporciona las herramientas suficientes con las que puede llegar a

cumplir los siguientes objetivos en su organización: comunicar efectivamente todas las directrices de la organización, tales como: la visión, la misión, los valores, las políticas, estrategias, etc.; dar a conocer en detalle el entorno interno y externo de la empresa y los planes a seguir; comprender todo lo que esto implica y la importancia de compartir esta información a todos los niveles de la organización, a fin de obtener los resultados deseados; y, por último, para poder comprometer a cada colaborador con el éxito de la empresa, que a fin de cuentas es fruto de su buen desempeño, el cumplimiento de sus actividades y la confianza en sí mismo y del grupo.

Adicionalmente, el ejecutivo que se forma con este tipo de coaching también incrementa sus **competencias en la coordinación de acciones**; teniendo siempre presente la planeación estratégica, para facilitar los procesos, es decir, de acuerdo a un plan pensado y estructurado con anterioridad se consiga: detectar las necesidades que se desean satisfacer, decidir para qué fecha requieren ser satisfechas, ponerlas en contexto, especificar las condiciones, negociarlas para poderlas llevar a cabo, comprometerse a cumplirlas efectivamente, monitorearlas periódicamente para verificar su avance, volver a renegociarlas (según los resultados que se vayan alcanzando), evaluar el proceso de manera cuidadosa para determinar su grado de satisfacción y los respectivos ajustes para ofrecer a los responsables del proceso la retroalimentación oportuna y, de este modo, reiniciar nuevamente con el ciclo de coordinación de acciones.

A través de estos ciclos sucesivos, el ejecutivo puede estar en constante aprendizaje, pues entre ensayo y error logra apreciar el impacto que tienen las acciones que se desarrollan y como estas generan nuevas posibilidades para disminuir el margen de error y procurar la mejora de los procesos.

Por último, el ejecutivo adquiere **competencias en liderazgo transformador**, cuyo propósito es lograr un óptimo desempeño y una mayor satisfacción a partir del compromiso y la participación de sus colaboradores, y pese a las situaciones adversas, poder reforzar o cambiar la cultura organizacional, de tal manera que se generen

diferentes redes de trabajo y apoyo mutuo, para el buen desarrollo de las actividades, igualmente esto implica aprender a:

1. Ejercer influencia idealizada: prototipos de modelos a seguir, los cuales asuman riesgos y actúen correctamente bajo principios éticos y morales.
2. Generar motivación inspiradora: nuevos desafíos que procuren resultados significativos, a fin de que estimulen en los colaboradores entusiasmo y optimismo, visión y compromiso con las metas individuales y colectivas, y puedan comunicar sus propias expectativas.
3. Lograr estimulación intelectual: potencializar las habilidades de los colaboradores para que en ellos se promueva la creatividad, la innovación, la proactividad y la ejecución de nuevas prácticas para superar la monotonía, de igual forma, ofrecer retroalimentación cara a cara, en vez de criticar públicamente el error cometido.
4. Prestar consideración individualizada: atender las necesidades individuales, para estimular el desarrollo de las competencias de cada individuo. Delegar funciones, crear oportunidades de aprendizaje y reconocer y aceptar sus diferencias en cuanto a deseos y necesidades.

3.3 Coaching grupal o de equipos

El coaching grupal o de equipos es un proceso en el que los integrantes se alinean bajo una visión compartida para obtener los resultados que todos desean y aprender conjuntamente. Este tipo de coaching promueve el uso de prácticas comunicacionales, donde cada individuo esté dispuesto a dialogar y escuchar para proponer nuevas ideas. Unido a lo anterior, en Bahamón Vida Excepcional proponen que “La maximización de la eficiencia en la gestión depende directamente de la cohesión de los equipos en función

del cumplimiento de un objetivo específico. Sin embargo, dentro de los equipos existen episodios de sabotaje y es allí donde el coaching grupal cumple una extraordinaria función de alineación entre objetivos de la organización y objetivos del individuo⁵³. Al tiempo que el individuo se convierte en pieza fundamental para llevar a cabo este proceso, también se convierte en un factor crítico, esto debido a que su emocionalidad muchas veces bloquea su capacidad de ser y hacer, tanto a nivel personal como profesional.

Por tal razón, el coaching grupal no sólo se enfoca en los resultados, sino que además busca la manera de alternar sus herramientas para responder a las necesidades de cada integrante del equipo, y esto se logra a través del diálogo. Un diálogo en el que el grupo se abre hacia la experiencia de la cooperación.

Igualmente, pensar en cooperación es pensar en aprendizaje en equipo, como fenómeno colectivo que provoca transformaciones individuales y organizacionales. Es por eso que el coach aprovecha las múltiples y variadas formas en las que los colaboradores interactúan e intercambian toda clase de información, a fin de diferenciar los dos tipos de discurso que, según David Bohm⁵⁴, se establecen en el escenario laboral. Uno es el diálogo y el otro es la discusión, que alternadamente logran la sinergia del equipo, siempre y cuando las diferencias sean reconocidas en pro del aprendizaje y no como mecanismo de comparación y segregación.

En el primer caso, “El propósito del diálogo es explorar distintos temas y asuntos complejos para aprender”⁵⁵ colectivamente, sí todos lo hacen de manera correcta. En el diálogo se aprende a observar los pensamientos propios del individuo para que, de forma creativa, surjan nuevas ideas entre todo el grupo. En cambio, el propósito de la discusión es conseguir que el grupo acepte los puntos de vista propios del individuo. Por consiguiente, “un tema de interés común se puede analizar, diseccionar, especificar

⁵³ Tomado del sitio virtual: Bahamón Vida Excepcional, Coaching empresarial, “Coaching grupal”, [en línea:], disponible en: <http://www.vidaexcepcional.com/procesos-empresariales.html>, recuperado: agosto, 2014.

⁵⁴ Tomado del sitio virtual: De Gerencia.com, “Coaching de equipos con perspectiva sistémica”, [en línea:], disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/coaching_de Equipos_con_perspectiva_sistemica, recuperado: septiembre, 2014.

⁵⁵ *Ibíd.*

desde distintos puntos de vista. Pero el énfasis está en el acto de ganar que no es compatible con la búsqueda de la verdad y la coherencia”⁵⁶. No obstante, las discusiones provechosas desembocan en acuerdos de acción.

Es así como el coach ejecutivo, después de pasar por un proceso de coaching ejecutivo, logra dialogar y discutir con sus equipos de trabajo de forma asertiva; puesto que las aptitudes que obtiene, le permiten indagar y reflexionar, para evitar que sus intervenciones como las de sus colaboradores, sean destructivas y, más bien, procuren ser productivas.

El diálogo colectivo es una competencia determinante en cualquier grupo porque permite articular las diferentes perspectivas. Existen momentos de reflexión e indagación para alcanzar consensos y con los que se fomenta el aprendizaje del equipo. Por un lado está el consenso de equilibrio que busca un común denominador de las múltiples perspectivas de los individuos, donde la satisfacción del individuo radica en que su visión es compartida por los demás; y, por el otro lado, está el consenso que busca la apertura, una visión más amplia, donde se suman las perspectivas de los individuos para obtener una imagen grupal.

En esta medida, resulta importante tener presente que este tipo coaching es meramente reflexivo. Y es a partir del diálogo reflexivo que se desarrollan unas aptitudes grupales que alimentan el coeficiente intelectual del equipo y lo hacen más eficiente ante las fluctuaciones de su entorno.

3.4 Coaching Organizacional o Empresarial

No cabe duda que las empresas, sin importar a que sector de la economía pertenezcan, se preocupan por ser altamente competitivas y ganar reconocimiento; razón por la que

⁵⁶ Tomado del sitio virtual: De Gerencia.com, “Coaching de equipos con perspectiva sistémica”, [en línea:], disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/coaching_de Equipos_con_perspectiva_sistemica, recuperado: septiembre, 2014.

constantemente están en la búsqueda de métodos con los que puedan darle cumplimiento a estos fines.

Mientras unas empresas han decidido quedarse en el pasado, hay otras que han procurado considerar nuevas alternativas que les permitan transformar su cotidianidad y dar paso a procesos con los que se generen espacios para el desarrollo de las competencias y el aprendizaje continuo de todo su capital humano.

Por tal razón es que les resulta vital desarrollar en las personas la habilidad de liderazgo, para que estas sean capaces de lidiar con los retos y puedan moverse ágilmente en escenarios de incertidumbre. Además, estas organizaciones tienen la responsabilidad de desarrollar no sólo esta habilidad, sino otras más, al tiempo que deben velar por el bienestar emocional de sus colaboradores y gestionar escenarios para desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje.

A partir de la liberación de las habilidades individuales es que surgen los líderes en las organizaciones y los modelos gerenciales basados en las jerarquías, el control y la persecución, quedan atrás y le dan paso a procesos que se centran en el trabajo en equipo, en la preocupación por las personas; procurando entrenarlas, acompañarlas y brindándoles retroalimentación sobre su desempeño, en otras palabras, procesos de coaching organizacional o empresarial, los cuales resultan ser la sumatoria de los diferentes tipos de coaching que se mencionaron en los párrafos anteriores, estos son: coaching personal, coaching ejecutivo y coaching grupal o de equipos.

“Los especialistas definen el *coaching empresarial* como “el acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo (*teambuilding*) a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”. Esta definición recupera el concepto de “acompañamiento” y, al mismo tiempo, precisa el ámbito del coaching: las necesidades profesionales”⁵⁷, a partir de conversaciones, el diálogo a

⁵⁷ Tomado del libro digitalizado: Libros EnRed (2008), Liderazgo y coaching, p. 16, [en línea:], disponible en: http://books.google.com.co/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summar_y_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, recuperado: septiembre, 2014.

conciencia entre el coach y el coachee, donde el primero busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y acción del segundo.

Según el ICL (International Coaching Leadership)⁵⁸, estos son los beneficios organizacionales y los resultados que se esperan cuando una organización decide aplicar un proceso de coaching:

- Mayor visión y claridad de los objetivos corporativos
- Fortalecimiento del liderazgo y capacidad de dirección
- Más confianza en las habilidades del equipo
- Mejor comunicación interna y clima laboral
- Entusiasmo en el trabajo, compromiso y sentido de pertenencia
- Más interés en el uso de herramientas y sistemas adecuados
- Fortalecimiento de la cultura organizacional y posicionamiento de marca

Figura 2.



⁵⁸ Tomado del sitio virtual: ICL – International Coaching Leadership. “Coaching”. Beneficios del coaching. Beneficios personales, [en línea:], disponible en: <http://www.iclcoach.com/index.php/coaching>, recuperado: septiembre, 2014.

- Desarrollo de las habilidades necesarias para el buen ejercicio del Coaching
- Identificar las herramientas del Coaching personal, Ejecutivo y Organizacional
- Manejo eficiente de las competencias necesarias para facilitar el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones
- Cambios de actitud y de comportamientos a partir de la toma de conciencia desarrollada por medio de la aplicación de Coaching personal y herramientas de Autoevaluación
- Capacidad de identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo en las competencias propias y las de su equipo de trabajo
- Aumento en los niveles de liderazgo, dirección e influencia personal
- Mejoramiento en las habilidades de comunicación para la realización de presentaciones efectivas tanto individuales como grupales

4. CASOS EXITOSOS

Hoy por hoy, en los diferentes sectores de la economía colombiana, se hace visible la necesidad de invertir tiempo y dinero en el recurso más vital de la organización: el recurso humano. Cada organización es un sistema totalmente independiente que diariamente se mueve en un entorno cambiante, por tanto, para poder sobrevivir en este, es vital darle importancia a su variado y complejo público interno: sus empleados, ya que es a partir de ellos que muchas organizaciones logran posicionarse dentro de las más rentables y competitivas del mercado.

Mantener a los empleados motivados y trabajando en equipo da como resultado empresas dinámicas y sostenibles en el tiempo. Pero ¿Cuál es la clave?, podría decirse que la clave está en crear procesos que mejoren su estilo de vida; procurando siempre que haya equilibrio entre la parte profesional como la personal. Aunque en la actualidad todavía existen organizaciones que se olvidan de la importancia de este equilibrio,

algunas ya se han puesto a la tarea de buscarlo, y han recurrido al coaching para hallar soluciones oportunas y eficaces.

Estas organizaciones que implementan el proceso de coaching como estrategia de liderazgo y competitividad, se caracterizan por ser organizaciones abiertas al cambio y comprometidas a innovar. Por esta razón, el recurso humano juega un papel determinante para su aplicación, puesto que son las personas el factor primordial para que dichas organizaciones logren el desarrollo y la rentabilidad que esperan.

A través de los diferentes modelos de coaching que se diseñan, cada organización equipa a sus empleados de múltiples herramientas con las que pueden reconocer sus habilidades y explotarlas al máximo, tanto para su bienestar profesional como personal. De esta manera consiguen comunicarse adecuadamente con las demás personas, construyen relaciones de confianza, le dan sentido y valor a las actividades que realizan en su cotidianidad, están abiertos al aprendizaje constante, dispuestos a ejecutar nuevas tareas y comprometidos con su entorno. Así, la empresa y el empleado se benefician mutuamente, se hacen más productivos y alcanzan los objetivos planteados.

Para fines de este trabajo, en este capítulo se expondrán dos casos exitosos de organizaciones establecidas en Colombia que decidieron aplicar el proceso de coaching, en el primer caso, para mejorar el clima organizacional y, en el segundo, desarrollar las competencias de los colaboradores y generar con ello nuevos líderes en la organización.

Los cuales resultan ser relevantes para este trabajo porque reflejan el efecto positivo del coaching como proceso de apoyo para la transformación y mejora de las prácticas organizacionales, sobre todo las prácticas comunicativas. Como también, demuestran que independientemente del sector al que pertenezca una empresa, cada cual puede aplicar un proceso de coaching que se ajuste a sus necesidades, por tanto, el valor agregado que le proporciona es el de lograr integrar a todos sus colaboradores para que trabajen en equipo y alcancen sus objetivos como los de la organización.

Se escogieron estos dos casos por tres razones: la primera, porque a cada empresa se le aplicó un proceso de coaching totalmente diferente para dar cumplimiento a un objetivo específico. La segunda, porque independientemente de la metodología que aplicaron, las dos se enfocaron en el desarrollo de las competencias individuales de cada miembro del equipo para volverlas competencias grupales, de este modo los nuevos conocimientos que aprendieron generaron sinergia entre todos y se lograron mejores resultados. Y la tercera, es porque en ambas empresas el proceso de coaching, a través de las conversaciones reflexivas entre los coach con sus coachees, renovó las relaciones interpersonales, haciendo con ello las comunicaciones más asertivas y eficaces.

4.1. CASO 1: Organización del sector financiero

El primer caso es el de una organización del sector financiero que aplicó un proceso de coaching exitoso en el año 2013. Hacia el año 2011, esta empresa empezó a crear una nueva imagen corporativa, con la cual se expresara el dinamismo, el compromiso y la creatividad de todo su equipo humano; para afrontar los retos del mercado financiero y no financiero y, de este modo, ganarse su confianza. Se comprometieron a mejorar, día tras días, para poder ofrecer productos y servicios de calidad, partiendo del trabajo en equipo para dar soluciones innovadoras, oportunas y efectivas.

Lo anterior también dio lugar para que la organización optara por la aplicación de otro tipo de iniciativas, una de ellas fue la evaluación 360°, cuyo fin era medir el clima organizacional. Una vez se tuvieron los resultados de dicha prueba, se dieron cuenta que el área de producción había obtenido el puntaje más bajo, y que por tanto necesitaban definir un plan para mejorar el desempeño de estos colaboradores, el desarrollo de sus competencias y su sentido de pertenencia para con la empresa.

Por tal razón, en el año 2013, contrataron los servicios de dos coaches certificados de Bahamón Vida Excepcional, para implementar el proceso de coaching y llevar a cabo el objetivo de la organización: mejorar el clima organizacional en el área de producción.

4.1.1. Un proceso de coaching compuesto por tres fases

Cada organización posee diferentes necesidades, por tanto, se requiere que el proceso de coaching sea el indicado para lograr satisfacerlas. Por tanto, para este primer caso, los coaches decidieron optar por la aplicación de un proceso compuesto por tres fases: Fase 1. Medición psicométrica o proyección de competencias, Fase 2. Coaching de equipos y, Fase 3. Coaching ejecutivo.

El tiempo de duración para la ejecución del proceso fue de tres meses, tiempo en el que se logró involucrar a todos los colaboradores del área de producción, se fijaron nuevas metas y se ejecutaron mejores prácticas a beneficio de la organización y de la individualidad.

4.1.2. Fase 1: Medición psicométrica o proyección de competencias

Esta es la fase del diagnóstico, donde se realizan de manera individual una serie de pruebas psicológicas, cuyo resultado permite a los líderes “proyectar y potenciar las capacidades, habilidades y competencias de los integrantes de su equipo de trabajo”⁵⁹.

⁵⁹Tomado de la Página Web: Bahamón Vida Excepcional. (2014), “Coaching Empresarial”. Procesos empresariales. Medición psicométrica, [en línea:], disponible en: <http://www.vidaexcepcional.com/procesos-empresariales.html>, recuperado: agosto, 2014.

* La PNL (Programación Neuro Lingüística) es una tecnología que abastece la mente de las suficientes herramientas para poder comunicarse y aprender de manera extraordinaria. Sus campos de aplicación son muy amplios, tanto en la vida profesional, como en la vida personal. Su creador Richard Bandler la ha definido como “la mejor manera de conectarnos con los otros, hasta ahora conocida” entre más practiques, mayor destreza desarrollas en su aplicación. <http://www.vidaexcepcional.com/licensed-practitioner-pnl.html>

“Consiste en un documento estructurado en donde es consignada la información de cada colaborador concerniente a las competencias laborales y en PNL (*) que son medidas mediante aplicación de pruebas proyectivas, test de preferencias cerebrales e implementación de assessment center (*) para la evaluación por gestión”⁶⁰.

En esta primera fase, los coaches trabajaron con 17 colaboradores del equipo de profesionales del área de producción. A cada uno de ellos se les practicó: una prueba de preferencias cerebrales, una prueba de personalidad llamada Hombre bajo la lluvia (**), y una valoración individual Assessment. De acuerdo a estas tres pruebas de entrada se realizó una proyección general del colaborador; para tener un panorama de la realidad y, de este modo, empezar a encaminarlo hacia la consecución del objetivo organizacional y personal, por medio del aprendizaje de técnicas y el desarrollo individual.

4.1.3. Fase 2. Coaching de equipos

Esta es la fase de intervención con todo el equipo, donde se desarrollan las siguientes sesiones:

Sesión 1. Comunicación

Sesión 2. Herramientas de PNL

Sesión 3. Taller experiencial

Sesión 4. El ser en la organización

Con estas cuatro sesiones se busca maximizar la eficiencia del equipo en su totalidad, y esta gestión depende de la cohesión del equipo en función del cumplimiento de un objetivo específico, en el que se logre alinear los objetivos de la organización y los objetivos de cada individuo.

⁶⁰ Tomado de la Página Web: Bahamón Vida Excepcional. (2014), “Coaching Empresarial”. Procesos empresariales. Medición psicométrica, [en línea:], disponible en: <http://www.vidaexcepcional.com/procesos-empresariales.html>, recuperado: agosto, 2014.

“Aunque en la organización priman el rendimiento y la productividad, es indiscutible la inmensa influencia que ejerce el factor emocional de los equipos en la consecución de objetivos”⁶¹. Por tanto, el proceso de coaching en esta fase permite que los colaboradores indaguen sobre sí mismos y las motivaciones personales que los conllevan hacia el cumplimiento de sus objetivos como a los de la organización. En este sentido, a través del coaching se despierta en cada persona la posibilidad de reconocer sus propias habilidades como las de los otros y el compromiso, individual y grupal, para ejecutar las labores diarias, poder solucionar problemas, crear, actuar, analizar y generar puntos de vista y acción creativos, oportunos y rentables.

En esta segunda fase, los coaches trabajaron con toda el área de producción, la cual estaba compuesta por: los 2 líderes del área, los 17 colaboradores del equipo de profesionales y los 11 colaboradores operativos. El objetivo general de esta fase es el mismo del proceso: mejorar el clima organizacional del área de producción, y por cada sesión de esta fase se diseñaron diferentes objetivos para dar cumplimiento al general.

Sesión 1. Comunicación:

- Ampliar el concepto de comunicación al manejo del lenguaje verbal y no verbal
- Introducir la gestión emocional como herramienta en la comunicación responsable

(*) El Assessment Center o Centro de Evaluación es una herramienta que le permite a las organizaciones obtener mejores resultados de su talento humano. Se enfoca en la valoración de las personas, en examinar su potencial, sus experiencias y en el desarrollo profesional. También es útil, pues permite detectar comportamientos y conocer las competencias de los trabajadores.

http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_optimizar_los_procesos_de_seleccion/como_optimizar_los_procesos_de_seleccion.asp

(**) Prueba Hombre bajo la lluvia Es una prueba proyectiva, ya que el sujeto se manifiesta en su acción: él debe hacer el trabajo, no se le ofrece copia. De este modo impregna el dibujo con su propio estilo, forma de percibir su esquema corporal. En síntesis, deja la huella de su vida interior. Se trata de un procedimiento simple, que produce un mínimo de ansiedad en el sujeto de la prueba; su toma requiere poco tiempo y puede ser aplicada por personal auxiliar, tan sólo se necesita una hoja de papel y un lápiz. Puede administrarse tanto en forma individual como grupal. Es apropiado en todas las edades, todas las profesiones y para ambos sexos. http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test_evaluacion/testpersonabajolalluvia.pdf

⁶¹Tomado de la Página Web: Bahamón Vida Excepcional. (2014), “Coaching Empresarial”. Procesos empresariales. Coaching grupal, [en línea:], disponible en: <http://www.vidaexcepcional.com/procesos-empresariales.html>, recuperado: agosto, 2014.

- Entregar técnicas para la implementación inmediata desde la comunicación individual
- Implementar un nuevo marco de referencia para la comunicación del equipo

Diseño

Introducción: Importancia de la comunicación en la organización.

Estructura superficial y estructura profunda.

Las palabras crean mundos, crean realidades.

Implicaciones de la emocionalidad en la comunicación.

Lenguaje no verbal y emocionalidad.

Cambio de patrones de comunicación: del juicio y la crítica hacia la admiración y el respeto.

Uso apropiado de operadores modales (debería, tengo, puedo, quiero).

Sesión 2. Herramientas de PNL (Programación Neurolingüística)

- Reconocer el uso responsable e inteligente de “la palabra” en el ámbito laboral
- Propender al buen manejo de la comunicación verbal en el área
- Reconocer la importancia de la herramienta de la PNL en la empresa

Diseño

- ¿Qué pasa con los colombianos?
- La confianza (Proyección de un vídeo)
- La importancia de las Palabras que empoderan:

DEBO - QUIERO
TENGO - PUEDO
ME TOCA - ME CORRESPONDE
HUBIERA - APRENDO
VOY A - DECIDO

- Los CANALES DE PERCEPCION

Sesión 3. Taller experiencial

- Fortalecer la identidad del equipo, a través de dinámicas grupales
- Identificar la importancia de la inteligencia emocional en la comunicación con otros
- Ampliar el concepto de equipo de trabajo a través de los valores de RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA

Diseño

- Marco de referencia abierto.
- Explicación de las Metáforas como herramienta de afiliación y compromiso con la empresa.
- Implementación de la metáfora ERA DE HIELO:

La metáfora de la ERA DE HIELO proporciona la instalación de un código de compañerismo en el equipo, desde las dimensiones del ser; haciendo ahínco en la dimensión emocional y en como el PERDON es una actitud que disuelve los conflictos, potenciando la capacidad del equipo.

Dinámica en equipos “El AREA como METAFORA” (Assessment center).

Sesión 4. El ser en la organización

- Reconocer como recurso fundamental el Ser Humano en el ámbito laboral
- Desarrollar capacidad en la gestión individual de las emociones
- Trabajar aceptación de sí mismo y del otro como elementos válidos dentro de la interacción
- Entregar herramientas de transformación personal por medio de la exploración de creencias limitantes

Diseño

Metáfora de luz y sombra.

Unión de Luz – admiración y Sombra – Respeto.

Explicación metáfora espiral emocional.

Aceptación emocional como herramienta de interacción.

Empoderamiento desde la Luz.

Responsabilidad de cambio desde la Sombra.

Exploración de creencias limitantes.

Exposición: Los ladrones de la luz.

Cierre emotivo.

4.1.4. Fase 3. Coaching ejecutivo

Esta fase va dirigida a los altos mandos de la empresa, a quienes les corresponde hacer real y efectivas las directrices de la organización. Estos líderes se encargan del sostenimiento del equipo, para desarrollar continuamente el hábito de mejora entre todos sus colaboradores y generar un alto sentido de responsabilidad para con la organización.

El coaching ejecutivo está dirigido a los líderes de la organización; “es un proceso de pregunta, acompañamiento y asistencia en el ejercicio de reflexión individual acerca de los ámbitos abarcados en dicho espacio. En este proceso se tocan los proyectos y procesos profesionales, académicos y personales, teniendo en cuenta los requerimientos de la organización”⁶².

Para esta fase, los coaches trabajaron con los 2 líderes del área de producción. Con ellos se trabajaron 21 sesiones; con un líder se desarrollaron 5 sesiones por separado y con el otro líder, 16 sesiones, igualmente, por separado.

En el primer caso, se propuso como meta lograr que el líder también acompañara el proceso de intervención para el mejoramiento del clima organizacional en el área de producción, teniendo en cuenta las competencias de trabajo: comunicación, liderazgo e inteligencia emocional; a fin de conseguir que este líder continúe ejecutando el proceso y siga siendo sostenible a largo plazo.

En el segundo caso, la meta que se propuso fue la de desarrollar las competencias de las relaciones interpersonales y de liderazgo, cuyas competencias de trabajo fueran: comunicación efectiva, inteligencia social, inteligencia emocional y lenguaje no verbal; igualmente, a fin de seguir apoyando el proceso de coaching y potencializando las diferentes inteligencias de su equipo de trabajo, no sólo durante el tiempo que los

⁶²Tomado de la Página Web: Bahamón Vida Excepcional. (2014), “Coaching Empresarial”. Executive coaching [en línea:], disponible en: <http://www.vidaexcepcional.com/coaching-grupal.html>, recuperado: agosto, 2014.

coaches lo implementan, sino después de culminar su trabajo y este proceso siga dando resultados.

4.2. CASO 2: ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TERCIARIO

El segundo caso corresponde al de una organización del sector de... que decidió aplicar un proceso de coaching exitoso en el último trimestre del año 2012. La principal razón que llevó a esta empresa a aplicarlo fue porque quería desarrollar las competencias de sus colaboradores para generar con ello nuevos líderes en la organización.

Para tal fin, la empresa contrató los servicios profesionales de cinco coaches del Instituto Internacional de Liderazgo (INILID). Quienes, al analizar la situación, aplicaron el Programa HABLEX - Habilidades de Liderazgo y Excelencia.

4.2.1. Metodología especializada en coaching y liderazgo, compuesta por tres sesiones

Los participantes: 125 colaboradores, entre Directores y Administrativos del área de Talento Humano de las Regiones de Bogotá y municipios de Cundinamarca.

4.2.2. Descripción del Programa HABLEX

El Programa HABLEX - Habilidades de Liderazgo y Excelencia, es una propuesta de capacitación especializada en el desarrollo de competencias para fortalecer el liderazgo y las habilidades en la gestión administrativa, trabajo en equipo, autogestión, relaciones

interpersonales, escucha empática, comunicación asertiva, metas compartidas y generación de compromisos individuales y colectivos.

En función de este programa se aplica una metodología especializada en coaching y liderazgo, compuesta por tres sesiones: una sesión Experiencial – Outdoor y dos sesiones de Coaching de Equipos.

4.2.3. Sesión Experiencial – Outdoor

La sesión Experiencial – Outdoor es un proceso de aprendizaje que genera integración entre las personas que conforman las organizaciones y las actividades que se diseñan para esta sesión provocan reflexiones y compromisos de mejora individuales y grupales. Este tipo de sesiones se realizan durante la jornada laboral (un día completo) y en campo abierto (un lugar diferente a su ambiente de trabajo cotidiano).

En este segundo caso, la sesión Experiencial estuvo compuesta en sí misma por cinco sesiones, cada una con jornadas de 10 horas de trabajo en forma continua, de 8:00 am a 6 pm, y llevadas a cabo en las instalaciones de un centro recreativo ubicado al norte de la ciudad de Bogotá.

En esta sesión se trabajó desde la vivencia y la experiencia personal y grupal. Se desarrollaron conceptos como el compromiso, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la actitud, la efectividad, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.

Se organizaron cinco grupos, cada uno compuesto por 25 personas, los cuales fueron numerados como G1 al G5. Los cuatro primeros correspondían al grupo de Administradores y el G5 correspondía al grupo de Directores, es decir, los superiores de los primeros cuatro grupos.

Pero antes de iniciar la actividad con cada uno de los grupos, se realizó un ejercicio de acercamiento; en el cual se establecieron los acuerdos para cada una de las actividades, tales como: manejo de llamadas a celulares, participación en el grupo, momentos de compartir, sentido de presencia en cada jornada, entre otros. Adicionalmente, con cada grupo se establecieron los indicadores de resultados para el final de la jornada y del mismo proceso.

Algunos de los indicadores de resultados acordados por el grupo fueron los siguientes:

- Mejoramiento de Actitud
- Motivación al Cambio
- Aprender y Desaprender
- Herramientas de Liderazgo
- Mayor nivel de Conciencia
- Mejor Disposición, Amor y Alegría
- Confianza, energía y compromiso
- Comunicación y Trabajo en Equipo

La importancia de estos indicadores radicaba en poder medir al final de cada sesión y del mismo proceso los resultados de las actividades desarrolladas. Al igual, permitían que existiera una alineación de los ejercicios y actividades de coaching contra las necesidades y resultados para el grupo.

Además, previo al inicio de los ejercicios de Outdoor, se trabajaron los siguientes seis conceptos, los cuales eran fundamentales para el desarrollo del proceso:

1. Liderazgo y Actitud de Cambio

En este punto, los participantes pudieron identificar los perfiles de los diferentes agentes que participan en las organizaciones y los equipos de trabajo: agentes de resistencia, agentes pasivos y agentes de cambio.

2. Toma de Decisiones – Opciones

Para identificar:

- Influencia del líder en el equipo
- Visión – Misión – Propósitos
- Trabajo Individual Vrs. en Equipo
- Impacto en la Organización
- Ética y Valores del Líder

3. Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo y Habilidades de Dirección

Con los que se pretendía percibir:

- Factores de Comunicación en los Equipos
- Liderando Equipos con Visión
- Trabajo en Equipo Vrs Individual
- Delegación Efectiva
- Dirección por Resultados
- Visión Compartida

- Impacto del Trabajo sin Visión y
- Liderazgo

4. Competitividad, Equipos de Alto Desempeño y Toma de Decisiones

Los integrantes participaron en diferentes roles y conformación de equipos donde desarrollaron estrategias de competitividad, desempeño y acciones orientadas al resultado.

5. Visión Compartida, Prioridades en los Equipos, Capacidad de Escucha

Con el nombre del Juego de la Vida se realizó la práctica de un ejercicio Outdoor especializado en fortalecer la capacidad de escucha, el trabajo unificado en equipo, las acciones enfocadas al resultado bajo el concepto trabajado de Ganar – Ganar. Este ejercicio produce un alto grado de confrontación ya que los participantes entran con un pensamiento de competitividad entre los equipos y finalmente deben celebrar acuerdos y estrategias que les permita cumplir el objetivo; esto implica ajustar sus estrategias y acuerdos para terminar trabajando en función de un solo equipo como organización.

Todas las actividades realizadas se socializaron con los participantes, quienes encontraron la oportunidad de expresar sus comentarios, hacer retroalimentación y compartir su experiencia y aprendizaje.

6. Desarrollo del SER y equilibrio con el HACER

A través del proceso HABLEX se logró trabajar los valores y principios que hacen que los participantes logren un éxito autentico. Los cuales son: Reconocimiento, Construcción de valores, Respeto, Autoestima y Confianza.

4.2.4. Sesiones de Coaching en Equipos

Las actividades de estas sesiones se realizaron en dos jornadas de medio tiempo, cada una se llevó a cabo en la misma empresa, sin salir del su ambiente laboral habitual.

Estas sesiones se desarrollaron mediante la aplicación de procesos de coaching especializados en equipos y con el modelo de Coaching y Liderazgo OROAC se trabajó con los participantes en el desarrollo de su gestión profesional, fortalecimiento de sus áreas de trabajo, desarrollo de habilidades individuales – grupales y la aplicación de herramientas para potencializar su gestión.

4.2.4.1. Descripción del Modelo de Coaching OROAC

El Modelo de Coaching y Liderazgo OROAC desarrollado por el Instituto Internacional de Liderazgo INILID y la International Coaching Leadership ICL., es un modelo aplicable a procesos de Coaching Individual y en Equipos. A continuación una pequeña descripción del modelo:

Figura 3.



1. **Objetivos:** Es la primera fase del proceso y donde se definen las metas, lo que se espera lograr al final. En esta parte se identifican las áreas de potencialización.
2. **Realidad:** En este punto se identifican las condiciones actuales y se trabaja con las fortalezas y oportunidades de mejora.
3. **Opciones:** En esta parte del proceso se analizan las opciones o alternativas que se puedan encontrar para el cumplimiento de los objetivos; una vez identificadas se evalúan para optar por las más indicadas y convenientes.
4. **Acciones:** Una vez definidas las opciones más indicadas, se identifican las acciones necesarias para el logro de las metas. Las acciones irán acompañadas de elementos de seguimiento y control que permiten una alineación constante con los propósitos del programa.
5. **Compromiso:** Se busca que los participantes generen un compromiso no solo con sus propias acciones sino con el cumplimiento del programa. Adicionalmente, se definen y se establecen los compromisos para con la compañía y sus equipos de trabajo.

4.2.4.2. Sesión 1 de Coaching en Equipos

En esta primera sesión se trabajó el desarrollo de habilidades y competencias con énfasis en los equipos de trabajo, de tal forma que los líderes fortalecieran el trabajo con las personas a su cargo.

Por tal razón, las personas se organizaron por grupos y bajo la práctica de coaching, seleccionaron un listado de fortalezas y oportunidades de mejora. Una vez analizados y discutidos, cada grupo expuso sus puntos de vista según los temas seleccionados. Una de las condiciones en este ejercicio era que cada persona del grupo debía participar tanto en la selección de las fortalezas y oportunidades, como en la exposición a los demás compañeros.

Posteriormente, los participantes debían elegir un solo tema de los analizados en el ejercicio anterior, para desarrollar con ellos otra práctica de coaching aplicando el modelo OROAC. Una vez explicada la metodología, se orientó el taller de tal manera que los participantes aplicaran el modelo según el tema seleccionado.

4.2.4.3. Sesión 2 de Coaching en Equipos

Esta segunda sesión de coaching se enfocó en fortalecer las capacidades de cada uno de los líderes como administradores de sus equipos. Se trabajaron habilidades de liderazgo para el manejo de sus grupos. En esta oportunidad se desarrollaron conceptos de inteligencia Lógica Vrs. Emocional, funcionamiento del cerebro en el manejo de comunicaciones efectivas, establecimiento de relaciones de valor y trabajo bajo presión.

Además, se ejecutaron prácticas con el modelo OROAC en aplicación individual, de acuerdo a los objetivos establecidos por cada líder según metas y propósitos relacionados con sus funciones.

4.2.4.4. Herramientas de apoyo para las sesiones de Coaching en Equipos

- **Aplicación de pruebas Psicotécnicas individuales**

Cada uno de los participantes tuvo la oportunidad de aplicar a dos pruebas psicotécnicas orientadas a conocer sus preferencias de comportamiento tanto personal como profesional. Dichas pruebas fueron las siguientes:

1. Sistema de Perfil Personal a través del DISC de estilos de comportamiento: “Describe el estilo personal en términos de emociones, metas y temores, contribución a la organización o al grupo, respuesta en situaciones de conflicto, manera de influir en los demás y posibles limitaciones”⁶³.
2. Test Wartegg: “Es una prueba psicológica proyectiva que permite conocer algunos aspectos de la personalidad del candidato, así como su posición frente al mundo, las relaciones interpersonales, estados de ánimo y preferencias”⁶⁴.

⁶³Tomado de la Página Web: Top Line Consulting, “El Sistema de perfil personal”. Desarrollo de personas y organizaciones [en línea:], disponible en: <http://www.toplineconsulting.com.mx/desarrollo/efectividad/PERFILpersonal.htm>, recuperado: Octubre, 2014.

⁶⁴Tomado del artículo virtual: El Tiempo.com, “Prueba Wartegg: ¿en qué consiste y cuál es su vigencia?”. Consejos Profesionales, [en línea:], disponible en: http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/prueba-wartegg-en-que-consiste-y-cunel-es-su-vigencia-----/12989891, recuperado: Octubre, 2014.

- **Utilización de un Aula Virtual**

El aula virtual, como herramienta de apoyo en los programas de capacitación y entrenamiento es muy importante para lograr darle continuidad a la información suministrada y para otorgar un mayor valor de conocimiento y acompañamiento.

Se configuro un Aula de Entrenamiento virtual de uso exclusivo para los participantes del proceso. Este es un sitio virtual en el cual las personas pueden acceder a las memorias del programa, documentos, herramientas y materiales aplicados en las actividades. El sitio se abrió durante los tres meses en que se llevó a cabo el proceso y permaneció disponible durante los tres meses posteriores de su finalización. Además, se dispuso de una persona del Instituto (INILID) para que aclarara cualquier inquietud con respecto al programa.

- **Competencias de coaching aplicadas**

Durante el proceso se trabajaron competencias de coaching que fueron aplicadas en los diferentes ejercicios, conversaciones y actividades realizadas. Entre ellas se destacan las siguientes:

- ✓ **Consciencia:** Entendida como la capacidad de estar presente, en el aquí y el ahora, conocer todo lo que está ocurriendo en el entorno, lo que se está experimentando o sintiendo. En resumen, se define la consciencia como la capacidad de adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que se ve, oye o siente.

En aplicación práctica, esta competencia fue reforzada al inicio de cada actividad y al comienzo de cada sesión. Se invitó a cada participante a continuar con esta práctica en cada una de sus actividades tanto personales como profesionales.

- ✓ **Conexión:** Se refiere a la importancia de hacer conexión con las personas que están en el entorno. En este caso con las personas del equipo de trabajo. Si se está en un estado de consciencia se sabe reconocer el nivel de conexión que hay con las demás personas. La importancia de la conexión radica en el mejoramiento de la comunicación, el entendimiento y la armonía para el trabajo en equipo.
- ✓ **Confianza:** Es un aspecto fundamental en la construcción de relaciones de valor. Es importante que se genere la suficiente confianza entre el líder y las personas del equipo, de tal forma que se abran espacios de comunicación, compromiso y sentido de pertenencia, entre otros. Aspectos como la experiencia, la preocupación, la empatía, el interés, el respeto por la palabra, la confidencialidad, hacen que se fortalezca la confianza.
- ✓ **Escuchar:** El saber escuchar implica desprenderse de los juicios y del dialogo interno que produce interferencia al momento de una conversación. Para ello, es importante asumir una posición neutral, en donde no se deje espacio para los juicios negativos o positivos.

Significa estar en sintonía con la otra persona, dejado a un lado el enfoque en sí mismo, centrando toda la atención en la persona que se está escuchando.

En la medida en que se desarrolla esta capacidad de escucha, se va creando una capacidad de captar aquellas cosas que no se dicen con palabras o en forma verbal, como la emoción, el sentimiento, el dolor, la ira, la misma entonación con que se refuerzan las palabras, en fin aquello que está detrás de lo que se pronuncia en forma verbal.

✓

- ✓ **Observación:** Se refiere a la capacidad de ver más allá de lo que generalmente se está acostumbrado a ver. Lo importante es realizar observaciones sueltas de juicios, sintonizado con lo que se observa dejando a un lado las críticas y la misma opinión personal de lo que se observa. De esta manera se comienza a tener presencia de los hábitos de crítica o de juzgar a las cosas o las personas.

- ✓ **Preguntas Poderosas:** Se refiere a la capacidad que se debe desarrollar para comunicarse a través de preguntas. En coaching se utilizan las preguntas para ayudar a las personas a encontrar sus propias respuestas. El utilizar preguntas poderosas puede ayudar a las personas a enfocarse en las acciones que debe tomar, ayudándoles a tener una idea más clara del punto en que se encuentra y al que desea llegar.

Para la construcción de preguntas poderosas es necesario combinar las competencias anteriores de tal forma que la pregunta esté basada en lo que se escucha, lo que se observa, según la conexión, y la consciencia del momento.

Existen diferentes tipos de preguntas: Preguntas cerradas, abiertas, o de respuesta alternativa. La idea es utilizar preguntas abiertas que conduzcan a una reflexión y en las cuales se invite a profundizar en el dialogo.

- ✓ **Indagación:** Indagar más y exponer menos. Este aspecto está relacionado con el anterior de las preguntas. Estas ayudan en la indagación. Para tal efecto se debe hacer uso de las preguntas abiertas acompañadas del: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuál?, ¿Quién?, ¿Cuándo?. De esta forma se ayuda a que la persona amplíe la información y se entre a niveles más profundos y precisos de la conversación.

En este punto se hizo referencia al uso del ¿Por qué?, esta forma de preguntar puede llevar a la otra persona a un estado de justificación, de negación o de inculpación; cuando en realidad por qué se hacen las cosas puede tener menos

importancia que lo que realmente se está haciendo o las consecuencias de lo que se hace.

- ✓ **Objetivos:** En todos los procesos se debe tener bien claro el objetivo. A través de la indagación y las preguntas poderosas se puede ayudar a las personas a definir objetivos más claros, concretos y ajustados a sus propias necesidades o realidades. Es de suma importancia que los objetivos queden bien definidos y que el participante comprenda el impacto que traerá la consecución o no de dicho objetivo.

- ✓ **Validaciones:** Se refiere a la importancia de alinear las ideas o la misma comprensión de lo que se está tratando en el momento. Aquí la idea es no dejar brechas para suposiciones, malos entendidos o comprensiones erróneas que luego puedan dar lugar a equivocaciones o acciones contrarias a las deseadas. Para ello se utilizan preguntas de validación antes de tomar acción. Preguntas como: *“Lo que usted quiere decir es...”*, *“Estamos de acuerdo que lo deseado es...”* *“Permítame ver si le entendí bien, el asunto es.....”*, es decir, preguntas que confirmen lo conversado y permitan tener claro el tema que se está tratando.

- ✓ **Acuerdos:** Entendido como aquello que se establece entre las partes para un determinado fin. Este aspecto es fundamental y debe ir validado conforme al punto anterior. La importancia del acuerdo se fundamenta en la generación de compromisos. En cada uno de los aspectos que se pretenda trabajar, la idea es buscar siempre acuerdos y compromisos de tal forma que cada una de las partes se haga cargo de lo que le corresponde.

- ✓ **Reconocimiento:** Se refiere a la importancia de reconocer en los demás su grandeza y su capacidad de acción, de lo que se ve en ellos, de la forma en que se aprecia lo que es y lo que hace y de cómo le se le da valor al Ser y al Hacer. En otras palabras, es la manifestación de la creencia firme que se tiene de la persona

y de cómo sus acciones son importantes para ellos, para sí mismo y para el equipo.

- ✓ **Feedback:** Entendido como el intercambio de información que sirve de apoyo en el desarrollo de las acciones. Dar y recibir feedback es fundamental en la construcción de las relaciones de valor y los mismos procesos que se lleven a cabo. Se deben tener clara las diferencias entre lo que es realmente el feedback y lo que puede ser alabanzas o críticas.

El feedback debe identificar acciones precisas que tengan merito, centrarse en mejorar el rendimiento, que permita nuevas acciones al futuro, darse en forma oportuna, sincera y real.

4.3. ANÁLISIS DE LOS CASOS EXITOSOS

La herramienta que se va a utilizar para analizar los casos exitosos que se mencionaron anteriormente, es la Matriz DOFA; para encontrar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas comunicacionales del proceso de coaching implementado en estas dos organizaciones.

4.3.1. ¿Qué es un análisis DOFA?

La matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica (DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), “presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa⁶⁵.”

⁶⁵Tomado libro virtual: Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral (2006), “La matriz DOFA”. [en línea:], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>, recuperado: agosto, 2014.

Tabla 5. Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Empresa	Las cosas que la empresa hace bien	Las cosas que la empresa no hace bien
	Oportunidades	Amenazas
Entorno	Condiciones del entorno que favorecen las fortalezas	Condiciones del entorno que afectan las fortalezas o refuerzan las debilidades
	Aspecto positivos	Aspectos negativos

“La matriz DOFA se puede emplear para establecer estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan *estrategias adaptativas*. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las enfrentadas con debilidades generan *estrategias defensivas*”⁶⁶

⁶⁶Tomado libro virtual: Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral (2006), “La matriz DOFA”. [en línea:], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>, recuperado: agosto, 2014.

Tabla 6. Estrategias desde DOFA⁶⁷

Organización	Fortalezas (F) (Lista)	Debilidades (D) (Lista)
Oportunidades (O) (Lista)	Estrategias (FO) (Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias (DO) (¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades?)
Amenazas (A) (Lista)	Estrategias (FA) (¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?)	Estrategias (DA) (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

- Análisis Interno

Todos los aspectos internos de la empresa que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para poder enfrentar los diferentes retos del entorno. Por tanto, las fortalezas son posiciones favorables que tiene la empresa y que la hacen responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza. Y las debilidades son posiciones desfavorables que tiene la empresa con respecto a alguno de sus elementos y provocan que no pueda responder eficazmente a las oportunidades y amenazas.

- Análisis Externo

Tiene como objetivo identificar y anticipar los cambios que se producen en su entorno en términos de realidad actual y comportamiento a futuro. Estos cambios deben ser

⁶⁷ Tomado libro virtual: Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral (2006), "La matriz DOFA". [en línea:], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>, recuperado: agosto, 2014.

identificados porque pueden provocar impactos favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas). De este modo, las amenazas conviene ser enfrentadas con miras a evitar o minimizar los daños que afecten el desempeño y la supervivencia de la empresa. Y las oportunidades son situaciones favorables cuyo aprovechamiento oportuno mejoraría la competitividad de la empresa.

4.3.2. Variables del análisis DOFA para el caso 1: Organización del sector financiero

4.3.2.1. Desarrollo de competencias

4.3.2.1.1. Competencias individuales

Fortalezas	Debilidades
Proactividad y creatividad Disposición al cambio y a las sugerencias	Establecer juicios y críticas Competencia y rivalidad por la obtención de resultados Individualidad
Oportunidades	Amenazas
Implementación de técnicas para: - Adquisición de habilidades de escucha - Consciencia de las emociones propias para atender a las de los demás - Trabajar en equipo - Diálogo reflexivos y con retroalimentación	Competencia que exigen mejores proceso de trabajo en equipo Calificaciones

4.3.2.1.2. Competencias grupales

Fortalezas	Debilidades
<p>Procuran atender a las sugerencias para mejorar su rendimiento y las Incorporan a su cotidianidad Prestan atención a los detalles</p>	<p>Carecen de estrategias de trabajo en equipo Los líderes no estimulan la sinergia de su equipo de trabajo</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Se establecieron nuevos canales de percepción</p> <p>Analizar con más calma las situaciones y no juzgar prontamente</p> <p>Capacitaciones y búsqueda del bienestar emocional de los colaboradores</p>	<p>Exigencias de un mercado cambiante y que se mueve rápidamente</p> <p>La competencia tiene nuevas herramientas que preparan a sus empleados para que trabajen en equipo y respondan prontamente antes los desafíos</p>

4.3.2.2. Importancia de la comunicación en la organización

4.3.2.2.1. Comunicación individual

Fortalezas	Debilidades
<p>En un escenario de confianza expresan mejor sus ideas</p>	<p>Pocos escenarios conversacionales No exponen sus ideas en público por falta de confianza en sí mismos y por el miedo a sus compañeros No hay participación activa</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>Aceptación emocional como herramienta de interacción.</p> <p>Uso de palabras empoderantes:</p> <p>DEBO - QUIERO</p> <p>TENGO - PUEDO</p> <p>ME TOCA - ME CORRESPONDE</p> <p>HUBIERA-APRENDO</p> <p>VOY A - DECIDO</p>	<p>Pánico escénico de algunos cuando tienen que vender un producto</p>

4.3.2.2.2. Comunicación del equipo

Fortalezas	Debilidades
<p>Capaces de establecer prioridades</p> <p>Mejorar la Comunicación</p>	<p>Tonos fuertes a la hora de dirigirse a sus compañero o subalternos</p> <p>Poca empatía de los líderes con el personal de su equipo</p> <p>Pco tiempo para capacitar</p> <p>Primero el cliente antes que el colaborador</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Incorporación de nuevos lenguajes entre</p>	<p>Alta demanda de trabajo</p>

ellos para una mayor coacción del equipo Acceder a las herramientas que producen bienestar	Clientes exigen gran cantidad de tiempo
---	---

4.3.2.3. Impacto del proceso de coaching sobre las prácticas comunicativas de la organización

4.3.2.3.1. Transformación del Ser y del Hacer

Fortalezas	Debilidades
Existen varias personas que le apuestan a las dinámicas de grupo Disposición por parte algunos a hacer “Borrón y cuenta nueva” con tal de disminuir el estrés laboral	Búsqueda de resultados sin indagar por la emocionalidad de los colaboradores El dinero para invertir en infraestructura y maquinaria, dejan de lado apoyo para el aprendizaje
Oportunidades	Amenazas
Calidad en el recurso humano Aumentar la autoestima en las personas Brindar herramientas para que emplee con su subalterno y logre generar sentido de responsabilidad Capacitación en los asuntos del SER	El público externo no exige capacitaciones que certifiquen su labor diaria, porque no lo consideran necesario Se preocupan por el hacer sin tener presente el ser de los colaboradores

4.3.2.3.2. Planeación y seguimiento

Fortalezas	Debilidades
Buenos elementos de infraestructura y tecnología Aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones	Falta trabajar en estrategias de liderazgo Poca oportunidad de crecer dentro de la compañía Poca disciplina en las actividades
Oportunidades	Amenazas
Procurar más espacios para relacionarse y trabajar en equipo	Nuevas ofertas laborales mejores que las actuales

4.3.3. Variables del análisis DOFA para el caso 2: Organización del sector terciario

4.3.3.1. Desarrollo de habilidades y competencias de los equipos

4.3.3.1.1. Transformación del Ser y del Hacer

Fortalezas	Debilidades
Adquisición de habilidades de escucha Consciencia de las emociones propias	Desligadas ciertas estructuras de la compañía Poca motivación a trabajar en equipo Falta más disciplina Respeto y responsabilidad con el tiempo del otro
Oportunidades	Amenazas
Implementación de técnicas y estrategias que logren una mayor	No hay reconocimiento de las buenas prácticas

<p>integración y agilidad en los procesos</p> <p>Respeto hacia las diferencias</p> <p>Mejorar la convivencia y la calidad de vida</p> <p>Mermer la rotación</p> <p>Lograr un equilibrio en las condiciones laborales</p> <p>Mejorar el conocimiento del portafolio de productos</p> <p>Mejorar el sentido de pertenencia</p>	<p>de la empresa hacia afuera</p>
--	-----------------------------------

4.3.3.2. Importancia de la comunicación en la organización

4.3.3.2.1. Comunicación de los líderes

Fortalezas	Debilidades
<p>Adquisición de habilidades de escucha</p> <p>Consciencia de las emociones propias</p>	<p>Baja receptividad y actitud a las acciones propuestas</p> <p>Falta mayor compromiso por parte de las personas con sus líderes</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Empoderar a los líderes y sus equipos de trabajo</p> <p>Desarrollar mayor</p>	<p>No hay reconocimiento de las buenas prácticas de la empresa hacia afuera</p>

compromiso y habilidades en la fuerza de ventas	
Mejoramiento en sistemas de tecnología	

4.3.3.2.2. Comunicación del equipo

Fortalezas	Debilidades
Materiales didácticos para capacitación continua Plataformas virtuales	Muchas personas tienen la costumbre de no hacer sus labores si no tienen alguien que los esté supervisando Falta de compromiso para seguir desarrollando sus competencias
Oportunidades	Amenazas
Motivación a través de la autogestión Generar una mayor conciencia personal y profesional Mejorar la proactividad	No hay reconocimiento de las buenas prácticas organizacionales

En cada una de las actividades de los integrantes trabajaron de forma activa, enfocando su participación a desarrollar acciones que mejoraran su papel como líderes y el empoderamiento de sus equipos de trabajo con miras a lograr mayores desempeños.

Uno de los aspectos propuestos en el desarrollo de este programa era fortalecer el liderazgo de los participantes, de tal manera que pudieran ser agentes multiplicadores del proceso y del conocimiento adquirido. En este sentido, se invita a cada uno de los participantes a que creen, de ahora en adelante, espacios en sus equipos de trabajo en los que puedan poner en práctica lo visto durante el desarrollo de estas actividades.

- Duplicar las herramientas que el participante considere pueden ser valiosas en el ejercicio de sus funciones y que como tal pueda apoyar su gestión y los resultados del equipo
- Abrir espacios para crear conversaciones coach con las personas de sus equipos
- Aplicar el modelo de coaching OROAC en los diferentes escenarios donde se desenvuelven, encontrando las bondades de los resultados de su aplicación
- Modificar algunos comportamientos que el participante pudo identificar durante el proceso y que considere puede representar una mejor forma de administración y gestión
- Es importante que los líderes comprendan la importancia de la edificación, tanto a sus mismos equipos, como de sus propios líderes y la institución
- Que trabajen de forma permanente el desarrollo de una visión corporativa, de tal manera que todo el personal comprenda y valore la oportunidad de trabajar en la organización

5. EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO LÍDER COACH EFECTIVO

5.1 Conclusiones

- **Compatibilidad de competencias entre el líder coach y el comunicador organizacional**

El coaching busca la excelencia personal y resultados de desempeño positivos; esto implica, primero, una transformación en el ser para que luego haya una transformación en el hacer. Es un proceso de cambio determinado por el aprendizaje continuo, en el cual adquirir nuevos conocimientos se convierte en un estilo de vida enriquecedor que libera el potencial de cada individuo. Como dice Echeverría⁶⁸, el conocimiento es el sustento de toda acción efectiva y, desde luego, esa efectividad está dada gracias a las competencias conversacionales en las que se hace uso del lenguaje para expresar, transmitir y comunicar aquello que se siente, piensa y percibe. Por lo tanto, el lenguaje en sí mismo traduce acción, porque tiene el poder único transformador de generar nuevas realidades.

De acuerdo a lo anterior es que las organizaciones de esta época requieren de procesos y dinámicas diferentes, donde el poder transformador de la palabra posibilite escenarios de autonomía responsable, es decir, escenarios de apertura personal, cuyos deseos de cambio y mejora, a través del diálogo, los conduzcan a la excelencia.

A consecuencia de esto, la figura del líder controlador y con ínfulas de autosuficiencia es sustituida por la figura del líder con conocimientos en procesos de coaching. Sin perder su rol de autoridad, este líder coach se pone al servicio de sus colaboradores y se compromete con ellos a trabajar en equipo para reconocer las competencias individuales,

⁶⁸ Tomado del blog: Ontología del lenguaje: Coaching ontológico (2005), Entrevista al Dr. Rafael Echeverría "Competencias Conversacionales para Empresas de Alto Desempeño", [en línea:], disponible en: <http://coachingbarcelona.blogspot.com/2005/05/entrevista-al-dr.html>, recuperado: agosto, 2014.

relacionarlas entre sí y, de este modo, maximizarlas en conjunto; a fin de vencer los obstáculos y mejorar su rendimiento como el de la organización en general.

Al líder le corresponde velar por el bienestar de cada empleado, brindándole condiciones de confianza y respeto para que alcance un alto desempeño en sus labores y paralelamente su vida personal también vaya en ascenso. Igualmente, debe cuidar las relaciones interpersonales que se forman al interior de la organización para que estén orientadas hacia la cooperación y al reconocimiento del otro como ser emocional, visceral, cuyo desempeño depende, en muchas ocasiones, de su estado de ánimo y de las múltiples situaciones a las que se enfrenta en su cotidiano vivir.

Gran parte de los problemas que surgen en el entorno laboral son provocados porque no se hace un uso apropiado de las conversaciones. Una deficiencia evidente es que algunas personas no saben escuchar de manera efectiva, tergiversan las acciones y las terminan ejecutando de manera diferente a la que se esperaba. Otra deficiencia palpable es que no saben pedir las cosas y en muchas ocasiones les cuesta pedir favores o delegar funciones.

Con el ánimo de mejorar dichas conversaciones es que las organizaciones recurren a la implementación de procesos de coaching para generar mejores prácticas comunicativas, en este sentido, lo que se pretende es que los miembros que la integran aprendan a escuchar de forma activa y acertada.

Existen grandes diferencias entre un jefe tradicional y un líder que tiene conocimientos en procesos de coaching. En la siguiente tabla se evidencian las principales y el impacto que tiene el coaching sobre las personas.

Tabla 13. Cómo transitar de jefe a Líder Coach		
Jefe	Líder Coach	Impacto con el coaching
Control	Delegación	Las personas asumen su responsabilidad
Decir	Preguntar	Las personas toman conciencia sobre lo que no

		están haciendo bien y aprenden
Arreglar	Prevenir	El líder pasa de estar apagando incendios a ser proactivo
Tomar decisiones sin datos y hechos	Analizar antes de tomar una decisión	El líder analiza primero la causa del problema y se enfoca en que su coachee encuentre las soluciones
Buscar el control	Buscar el compromiso	Se fortalece el sentido de pertenencia
Ordenar	Desafiar	Se transita de la obediencia a la creatividad
Asignar la culpa	Asumir la responsabilidad	Se construye confianza
Conservar su distancia	Hacer contacto	Genera acercamiento y empatía con sus colaboradores
Desconfiar	Confiar	Las personas desarrollan su máximo potencial
Criticar	Construir	Las personas se abren a nuevas posibilidades

Ahora bien, para que esto suceda, el líder debe tener interiorizadas las siguientes competencias básicas: observación, retroalimentación, construcción de confianza y comunicación efectiva. Cuando un líder tiene la capacidad de dominar y desarrollar sus propias competencias, también tiene la capacidad de gestionarlas y potencializarlas en los demás individuos que hacen parte de la organización, a fin de integrarlas y volverlas competencias grupales.

En este punto, no cabe duda que al interior de las organizaciones existen diferentes personas con las competencias suficientes para ser líderes coach, más sin embargo, existe un profesional que reúne la mayoría de estas competencias para llegar a ser un líder coach efectivo, este es el caso del comunicador organizacional, quien posee una diversidad de conocimientos y competencias que lo llevan a adaptarse a los cambios y a responder eficazmente antes los retos de un determinado contexto.

La principal competencia que posee este profesional es la comunicación efectiva, y esta es sin duda la clave que tiene toda organización para llegar a cumplir sus objetivos, por tanto, el comunicador organizacional tiene la facilidad de crear escenarios conversacionales que generan reflexión y retroalimentación, donde la comunicación entre los miembros de la empresa es directa y responsable y tiene el propósito de lograr resultados que brinden bienestar emocional y laboral.

A partir de las competencias que tiene y desarrolla, en el contexto organizacional este profesional hace posible la unión entre los individuos y, con el diálogo a conciencia, permite que cada parte de la estructura se conecte de forma adecuada.

Entonces, ¿Cuáles son las competencias que se relacionan entre sí para que un comunicador organizacional sea un coach efectivo?, la respuesta a este interrogante se expondrá en el siguiente cuadro de compatibilidades:

Tabla 14. Competencias compatibles entre un líder coach y un comunicador organizacional	
Competencias básicas del Líder coach	Competencias básicas del comunicador organizacional
Delegar	Liderazgo
Preguntar	Comunicar las ideas de manera efectiva
Prevenir	Capacidad de observar la realidad
Analizar antes de tomar una decisión	Análisis estratégico
Desafiar	Creatividad e innovación
Buscar el compromiso	Persuasión
Asumir la responsabilidad	Retroalimentar
Hacer contacto y generar	Motivación

confianza	
Capacidad de observación y escucha efectiva	Escuchar adecuadamente
Construir	Capacidad de trabajar en equipo
Diálogos reflexivos	Uso del lenguaje asertivo
Pensamiento estratégico	Capacidad para estructurar ideas
Comunicación efectiva	

Por consiguiente, al desarrollar sus propias competencias, el comunicador organizacional puede llegar a ser un líder coach efectivo, porque gracias a ellas tiene la capacidad de conducir, integrar, direccionar y movilizar el talento humano hacia el éxito organizacional y personal. En este sentido, tanto sus competencias como sus conocimientos, lo convierten en un apoyo importante a la hora de aplicar cualquier proceso de coaching. Además, unido todo lo anterior a un plan estratégico de comunicaciones, se garantiza la continuidad de dicho proceso para seguir desarrollando y fortaleciendo las competencias de todos los colaboradores, a fin de gestionar mejores y mayores prácticas organizacionales.

- **El coaching como herramienta relevante para ejercer mejor la profesión del comunicador organizacional**

Dada la formación profesional que recibe desde la academia y sumada a la experiencia adquirida en su diario vivir, puede adoptar con mayor facilidad las competencias que exige el coaching para poder ser aplicado en el ámbito organizacional. Por tanto, resultaría interesante que la carrera de Comunicación incorporara en su currículo una asignatura

donde se le brinde la posibilidad al comunicador con énfasis en organizacional de conocer, entender y llevar a cabo un proceso de coaching organizacional. Aparte de lo que aprenda en dicha asignatura, sería importante que se certificara ante una asociación de coaches para hacer del coaching una herramienta más rigurosa y eficaz en el área de comunicaciones de cualquier empresa. Teniendo en cuenta que el coaching, en la actualidad, es una estrategia de liderazgo y competitividad aplicada en muchas organizaciones nacionales e internacionales.

Adicionalmente, pensar en una asignatura como por ejemplo: "Coaching en las organizaciones" está muy ligada a otras asignaturas del énfasis organizacional como: Diagnóstico, Planeación de comunicaciones, Comunicación y organización, Comunicación para el desarrollo, Comunicación corporativa, entre otras.

Entre otras cosas, hoy en día el comunicador organizacional es considerado como un agente integrador y movilizador de las buenas prácticas organizacionales, y sería una gran ventaja para el comunicador que se gradúa de la Javeriana contar con este tipo de asignaturas porque le aportarían más valor a su proceso formativo, tanto profesional como personal. Además, sus competencias como comunicador sumadas a las competencias del coaching podrían garantizarle al profesional y a la facultad un plus diferenciador con respecto a los profesionales que se gradúan en otras universidades.

Un comunicador organizacional de la Javeriana con conocimientos en coaching tendría mayores posibilidades para ejercer su profesión de una manera más eficaz y exitosa, al tiempo, le brindaría más beneficios a la organización donde vaya a desarrollar sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Cristhian. El modelo de coaching empresarial más allá de la tendencia. [En línea]. La República. 2013. [Citado agosto 2014]. Disponible en internet: http://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-modelo-de-coaching-empresarial-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-la-tendencia_41743

ALAMINOS, María J. Coaching deportivo mucho más que entrenamiento. México: Editorial Paidotribo, 2013. 272 p.

ARENAS M., Alicia y LLACUNA M., Jaime. NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_744.pdf

Asocoaching. Propósitos. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en: <http://asocoaching.com/propositos>

Bahamón Vida Excepcional. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.vidaexcepcional.com>

CEBALLOS, Viviana. Prueba Wartegg: ¿en qué consiste y cuál es su vigencia?. Consejos Profesionales. [En línea]. [Citado octubre, 2014]. El Tiempo.com. Disponible en Internet: http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/prueba-wartegg-en-que-consiste-y-cunel-es-su-vigencia-----/12989891

CHÁVEZ, Myriam. Bussines Coaching: una estrategia de las organizaciones de alto impacto. [En línea]. Portafolio. 2010. [Citado agosto. 2014]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3798008

Colsubsidio con Talento Humano. Inteligencia Emocional: ¿Cómo aplicarla en assessment? [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_optimizar_los_procesos_de_seleccion/como_optimizar_los_procesos_de_seleccion.asp

CULSHAW, Fabiana. Hacia dónde va el *coaching*. Reportaje. Volumen XV, Número 4. Venezuela: Debates IESA, 2010.

DEZEREGA, Victor. Coaching para gerentes: “¿Una nueva meta competencia?”. [En línea]. De Gerencia.com. 2002. [Citado septiembre, 2014]. Disponible en Internet: http://www.degerencia.com/articulo/coaching_para_gerentes_una_nueva_meta_competencia

DÍAZ B., Natalia. El ‘coaching’ se metió en las organizaciones. [En línea]. Portafolio. 2012. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-36791

El juego interno de Tim Gallwey. El Espectador. 2011. [En línea]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-juego-interno-de-tim-gallwey-articulo-294812>

Entrevista al Dr. Rafael Echeverría. Competencias Conversacionales para Empresas de Alto Desempeño. [En línea]. Ontología del lenguaje: Coaching ontológico. 2005. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://coachingbarcelona.blogspot.com/2005/05/entrevista-al-dr.html>

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. “La matriz DOFA”. [En línea]. 2006. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ICF (International Coach Federation). [En línea:]. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.icfcolombia.com>

LOZANO. C., Luz J. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN, No. 63, 2008. 14 p.

MALDONADO, María L. Test persona bajo la lluvia. [En línea]. Argentina: MLM Consultoras, 2002 [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test_evaluacion/testpersonabajola_luvia.pdf

MATEUS G., Sandra. Crece el coaching en Colombia. [En línea]. Mercado de dinero. 2010. [Citado agosto 2014]. Disponible en Internet: <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/1154-crece-el-coaching-en-colombia.html>

MIEDANER, Talane. Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. España: Ediciones Urano, 2002. 336 p.

MUNFORD, Jeni. Coaching para dummies. España: Grupo Planeta, 2010. 336 p.

ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243, 2010.

PALOMERAS, Joan. Coaching de equipos con perspectiva sistémica. [En línea:]. De Gerencia.com. [Citado septiembre, 2014]. Disponible en Internet: http://www.degerencia.com/articulo/coaching_de_equipos_con_perspectiva_sistemica

PARDO BELTRÁN, Jorge. Comentarios del Libro: “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría. Espacios & Miradas - Un Lugar Para La Observación. Bogotá: ICL - International Coaching Leadership, 2013. 5 p.

RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la historia del coaching?. Mundo Coaching Magazine Nro.1. Consultorio gratuito de coaching, 2005. 6 p.

RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. 2005. [En línea]. [Citado septiembre, 2014]. Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=i5avYMDyZh8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

RESTREPO, Juana. Su trabajo es hacer feliz a la gente, al interior del mundo del coaching. [En línea]. Kien y Ke. 2013. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/>

[ROMAN, Jd.](#) y [FERRANDEZ, Manuel](#). Liderazgo y coaching. [En línea]. Libros EnRed. 2008. [Citado septiembre, 2014]. Disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ROSINSKI, Philippe. Coaching y cultura: herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2005. 248 p.

SALINAS, Jorge. Llega a Colombia el secreto mejor guardado de empresas europeas. El Tiempo. [En línea]. 2007. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2616474>

Top Line Consulting. El Sistema de perfil personal. [En línea]. [Citado Octubre, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.toplineconsulting.com.mx/desarrollo/efectividad/PERFILpersonal.htm>

TOSCANO, Oswaldo. Managment al desnudo. El coaching está de moda. [En línea]. Portafolio. 2013. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/management-al-desnudo/el-coaching-esta-moda>

Un coachee es... [En línea]. BLC Coaching & Mentoring. [Citado agosto, 2014]. Disponible en Internet: <http://www.blccoachingymentoring.com/un-coachee-es>

Whitmore, John. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós empresa, 2003. 190 p.

ANEXOS

ANEXO. 1. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Responde: Jorge Pardo Beltrán – Coach Certificado por la Escuela ICL / International Coaching Leadership y el Instituto Internacional de Liderazgo INILID – Actual Director Académico.

1. Para usted, ¿Qué significa el coaching?

Como definición: el Coaching es una tecnología Relacional que permite liberar el máximo potencial de las personas y las organizaciones.

Como significado: Para mí el coaching significa la oportunidad de vivir una Experiencia mediante un proceso que permite lograr un resultado y un aprendizaje.

2. ¿Cuándo llegó el coaching a Colombia?

En Colombia es un proceso que puede llevar entre 10 a 15 años, solo que en los últimos cinco años ha tomado más fuerza con la penetración de las diferentes escuelas y procesos de formación.

3. ¿Por qué está en auge el coaching en Colombia?

Esto puede tener diferentes explicaciones, entre ellas las siguientes:

- a. Por la entrada de diferentes escuelas internacionales de formación
- b. Por el mayor número de Coaches certificados cada año

- c. Por los resultados que se obtienen en los procesos
- d. Por el diverso campo de acción tanto personal como organizacional

4. Enumere tres fortalezas y tres debilidades del coaching.

Fortalezas:

- a. Permite lograr mayores niveles de consciencia y compromiso en los participantes, quienes se hacen cargo de sus propios procesos, evidenciando mejores resultados.
- b. Es una actividad que se desarrolla mediante procesos, lo cual permite un acompañamiento en el tiempo, esto se traduce en confianza y apoyo para quien recibe el proceso.
- c. Se abren nuevos y diferentes espacios de aprendizaje, permitiendo innovación y creatividad, donde los procesos de aprendizaje se dan más por la experiencia que vive el participante, que por la transferencia de conocimiento de quien acompaña.

Debilidades:

- a. El poco o débil conocimiento del coaching al interior de las organizaciones y las personas, lo cual se presta a malas interpretaciones o falsas expectativas.
- b. La existencia de personas no certificadas o debidamente acreditadas realizando procesos sin la debida experiencia o conocimiento, lo cual lleva en su mayoría de casos resultados no esperados
- c. La mala interpretación de los procesos de coaching con respecto a la consultoría, la capacitación, la terapia o la formación o procesos de motivación.

5. Para usted, ¿Qué significa coaching en las organizaciones?

Son los procesos que se desarrollan con los dueños o directivos de la organización y que están relacionados con el giro ordinario de la empresa donde se pueden abordar procesos del orden organizacional, dirección estratégica, misión, visión, valores, cultura organizacional entre otros.

6. ¿Por qué una organización debe considerar la idea de implementar un proceso de coaching?

Son varias las razones, entre ellas:

- a. Por los beneficios que puede representar en la organización
- b. Por el acompañamiento de un tercero con un observador diferente
- c. Por las habilidades y competencias que se pueden desarrollar al interior de los equipos de trabajo.
- d. Por el uso de los métodos y herramientas especializadas para acompañar el proceso
- e. Por los diferentes aprendizajes que se pueden gestar al interior de la organización
- f. Porque el retorno de la inversión es más alto y más efectivo, en comparación con los procesos de consultoría, asesoría y capacitación.

7. ¿Qué busca una organización con el coaching? ¿Cuáles son sus principales necesidades?

Lo que una organización busca con un proceso de Coaching es un acompañamiento profesional, idóneo e independiente que pueda apoyarles en el logro de sus objetivos como organización.

Con respecto a las necesidades, todas las organizaciones son diferentes y como tal tienen diferentes necesidades. En el caso concreto del Coaching Organizacional se puede tener como temas principales los componentes básicos de la organización así:

- a. Filosofía
- b. Clima
- c. Entornos
- d. Comunicación
- e. Estructuras
- f. Cultura
- g. Liderazgo
- h. Estrategia

8. ¿Cuáles son las diferencias entre una organización que decide implementar un proceso de coaching de otra que no?

Las diferencias pueden estar centradas en la calidad de sus resultados y las posibilidades de un mayor desarrollo. Todas las organizaciones tienen sus propias potencialidades y la diferencia se puede dar en la capacidad de liderazgo y estrategia de sus dirigentes. En este caso una organización que se apoya en programas de coaching tendrá mayores probabilidades de éxito, por cuanto cuenta con un acompañamiento profesional.

9. ¿Qué papel cumple la comunicación en el proceso de coaching? ¿Qué tan importante es?

Cumple un papel muy importante, de hecho se le reconoce como una de las competencias fundamentales en los procesos de Coaching. La comunicación va integrada a otras competencias como la escucha, la observación, la comunicación no verbal entre otras.

Es tan importante que hoy en día se le reconoce un espacio fundamental en los procesos de coaching y dada su importancia, se han creado escuelas especializadas en competencias de comunicación y actos lingüísticos, como lo es el “Coaching Ontológico”, una especialización basada en la Ontología del Lenguaje.

Otros pensamientos relacionados con el Coaching también le han dado el reconocimiento de importancia a la comunicación, como el caso de la PNL, donde gran parte de su relación con el coaching se basa en la interpretación y usos de los diferentes canales de comunicación verbal y no verbal.

10. ¿Cuál es el rol del coach al interior de una organización?

Puede jugar diferentes roles según se le contrate en la organización. Podríamos decir que el concepto de **Coaching Organizacional** abarca el concepto como tal de la Organización como un ente que se debe mover según su estructura y para lo cual fue creada. Por otra parte existen otros roles al interior de las organizaciones según sus estructuras y tamaños, entre los cuales podríamos citar:

Coaching Ejecutivo - En el cual el rol del Coach será con los ejecutivos de la organización en sus diferentes mandos y niveles

Coaching de Equipos - En este caso el rol del coach estará con los equipos de trabajo y con sus líderes. Es uno de los campos con mayor campo de acción, ya que se pueden abordar procesos con diferentes clases de equipo, bien sea, ya creados o para crearlos. En este caso también el coaching juega un papel muy importante al apoyar y acompañar procesos para desarrollar Equipos de Alto Desempeño - EAD

Los dos anteriores son los dos roles más importantes para el trabajo en las organizaciones. Sin embargo bajo el concepto de la especialización han surgido otros roles más precisos como:

Coaching Gerencial, Coaching Directivo, Coaching Comercial, Acompañamientos a Juntas Directivas, a Empresarios, a comités, en el desarrollo de proyectos y programas especiales, entre otros.

11. ¿Qué competencias debe tener un coach para aplicar un proceso de coaching?

Las competencias que debe reunir un coach están claramente definidas por las diferentes escuelas, unas con más o menos detalles, pero en general reúnen las condiciones básicas y fundamentales para el ejercicio profesional.

En el caso de la escuela ICL – International Coaching Leadership, se consideran las siguientes competencias: Sostenibilidad, Relaciones, Comunicación y Liderazgo.

12. ¿Considera que el comunicador organizacional puede llevar a cabo un proceso de coaching? ¿Por qué sí, o por qué no?

Para desarrollar procesos de coaching debería estar certificado por una escuela como Coach Profesional. No solamente en el caso del comunicador organizacional sino para cualquier otro profesional que desee incursionar como Coach.

Otra cosa es que el comunicador organizacional pueda adquirir o desarrollar las competencias de coaching para llevar a cabo su ejercicio profesional. Dada su formación profesional y las habilidades adquiridas en su carrera profesional, puede adoptar con mayor facilidad las competencias de coaching para incorporarlas en su diario actuar. Todo ello sin la necesidad de ejercer como coach profesional. Esta práctica está siendo adoptada por muchos otros profesionales que ven en las competencias de coaching una gran oportunidad y muy buena herramienta para ejercer de mejor forma su profesión. Este es el caso de Gerentes, directivos, administradores, ingenieros, médicos, psicólogos y otros profesionales en diferentes disciplinas. En este caso se recomienda que el profesional se forme en las competencias de coaching en una escuela debidamente certificada y abalada por normas y estándares internacionales, de esta forma recibirá el debido entrenamiento y formación, lo cual se deberá traducir en su resultado profesional.

13. ¿Cuáles serían las competencias que debería tener el comunicador organizacional para llevar a cabo un proceso de coaching?

Como se explicó en el punto anterior, se debe tener en cuenta las competencias fundamentales de coaching. Se recomienda considerar las observaciones anteriores y poder diferenciar entre llevar a cabo un proceso de coaching que es del talante del Coach profesional certificado y entre el profesional de cualquier disciplina que puede aplicar competencias de coaching en su ejercicio profesional.

14. ¿Qué ventajas tiene una organización al contar con un comunicador que tenga conocimientos sobre coaching?

Tiene una gran ventaja ya que contaría con un profesional con habilidades especiales que le pueden ayudar a obtener mejores resultados. Las competencias del comunicador sumadas a las competencias de coaching pueden fortalecer el ejercicio profesional, redundando en beneficios para las organizaciones.

15. ¿Considera que una materia como “Coaching en las organizaciones” podría ser incluida en la malla curricular del programa de pregrado de Comunicación para el énfasis organizacional? ¿Por qué si, o por qué no?

Sería de mucha importancia para los alumnos y para el programa curricular. En este caso la facultad estaría incluyendo una materia que aportaría mucho valor en el proceso de formación con miras al ejercicio profesional de sus egresados. Aparte de esto la facultad estaría colocando un plus diferenciador en un tema que cada día está ganando más fuerza y mostrando resultados poderosos en las organizaciones.

16. Para usted, ¿Cuáles serían las ventajas que tendría el comunicador organizacional que haya cursado y aprobado la asignatura “coaching en las organizaciones? ¿Qué haría diferente a este profesional del resto?

Las ventajas están representadas en habilidades y competencias que hacen la diferencia entre los unos y los otros. Si el comunicador tiene la oportunidad de adquirir dichos conocimientos desde las aulas, tendrá mayores posibilidades de éxito y de poder ejercer la profesión de una manera más poderosa.

17. ¿Qué le depara al coaching en Colombia?

Esta es una disciplina que va en crecimiento y lo que sucederá en Colombia es que cada día más y más personas tendrán la oportunidad de vivir experiencias Coaching. En la medida que se ganen los espacios en las organizaciones y en las mismas instituciones educativas, se ampliará la consciencia de los beneficios del coaching en las personas y las organizaciones.

Por otra parte los directivos, empresarios y profesionales del mundo corporativo, entenderán la importancia de contar con profesionales coaches y comenzarán a crear nuevos cargos en cabeza de estos profesionales, tal como ya viene ocurriendo en varias organizaciones tanto públicas como privadas.

Adicionalmente vamos a ver una creciente demanda de coaches profesionales que desearan incursionar de manera más especializada, abriendo nuevos espacios haciendo uso de la innovación y la tecnología. De hecho ya estamos viviendo esta expansión cuando vemos propuestas del Coaching en la Salud, profesionales de la salud incursionando en el tema. Otro caso es el Coaching en la tecnología y la web, llamado E-Coaching, donde ingenieros de sistemas y del mundo informático entran en la materia. Otros espacios en los cuales se viene explorando es el Coaching con animales, como el caso de los caballos y los perros, con los que ya se tienen experiencias desde lo terapéutico y ahora desde el coaching.

Colombia es un país rico en diversidad, cultura, turismo y con diferentes espacios y contextos de la naturaleza. Aquí también el coaching tendrá un papel muy importante al explorar nuevas posibilidades como el Coaching Náutico para fortalecer el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación entre otros aspectos del mundo organizacional. El Coaching de montaña combinado con los deportes extremos donde se busca la eliminación de temores, la acción, el empoderamiento, trabajo individual y en equipo entre otros. El Coaching para Educadores es otro de los campos en el cual se tendrá un gran impacto con muchos beneficios no solo para los educadores sino también para los alumnos y los mismos procesos de aprendizaje e instituciones educativas.

Por todo esto el panorama del coaching en Colombia es de mucha apertura, por lo cual se requerirá de muchos profesionales especializados en Coaching y una construcción colectiva de nuevos conocimientos y trabajo en equipo entre entidades educativas, escuelas de coaching, organizaciones públicas y privadas.