

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL**

ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO DE COACHING: DIRECCIÓN TERRITORIAL  
SANTANDER - UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ATENCIÓN Y  
REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS (UARIV)

OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
INSTITUTO FORUM - UNIVERSIDAD DE LA SABANA – CÁMARA DE COMERCIO DE  
BUCARAMANGA

SERRANO ULLOQUE, JENNIFFER JOHANNA

JULIO 2015  
BUCARAMANGA, SANTANDER

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. CONTEXTO .....	5
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO.....	6
5. DEFINICIÓN DEL CASO .....	6
6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COACHING.....	8
6.1 MODULO 1. COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH .....	8
6.2 MODULO 2. COACHING ORGANIZACIONAL .....	11
6.3 MODULO 3. EL PODER DE LA CONVERSACIÓN / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS .....	12
6.4 MODULO 4. MODELOS MENTALES CREENCIAS Y PARADIGMAS .....	15
6.5 MODULO 5. GERENTES A COACHES .....	17
6.6 MODULO 6. COACHING EN EQUIPOS .....	18
6.7 MODULO 7. COACHING COMERCIAL .....	19
7. CONCLUSIONES .....	21
8. BIBLIOGRAFÍA .....	22

## **RESUMEN**

Por medio de una metodología descriptiva, se realiza el análisis de un proceso de coaching basado en un caso real que se desarrolla en la Dirección Territorial Santander de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. A través del uso de las técnicas del coaching (preguntas) se identifica la situación, el objetivo y la metodología que se podría utilizar para diseñar las estrategias que podrían permitir mejorar los canales de comunicación entre los líderes y la organización interna del equipo de la Dirección Territorial. Este cambio podría impactar positivamente en el resultado de las metas, lo cual generaría un impacto directo en la atención y reparación efectiva a las víctimas del conflicto armado in Colombia.

***PALABRAS CLAVES: COACHING, ORGANIZACIÓN, EQUIPO, ESTRATEGIAS, ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL***

## **ABSTRACT**

Through a descriptive methodology, was made the analysis of a coaching process based on a real case that takes place in the Santander Regional Management Office of the Special Administrative Unit for Attention and Reparation for Victims. Through the use of coaching techniques (questions) was identified the situation, the goal and the methodology that could be used to desing strategies that could allow improve the channels of communication between the leaders and the internal organization of the team. This change could impact positively on the outcome of the goals, which would generate a direct impact on a efective Attention and Reparation for Victims of the armed conflict in Colombia.

***KEY WORDS: COACHING, ORGANIZATION, TEAM, ESTRATEGIES, ATTENTION AND REPARATION***

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente documento refleja el planteamiento de un proceso de coaching basado en un caso real que se desarrolla en la Dirección Territorial Santander de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, el cual busca establecer estrategias que permitan mejorar los canales de comunicación y la organización interna de la Dirección Territorial con el propósito de articular procesos, realizar un trabajo armonioso y eficiente para cumplir con las metas de la entidad.

El desarrollo del ejercicio describe las metodologías y las técnicas del coaching que son susceptibles de ser aplicadas en la realidad. Se define el contexto en que se enmarca la situación, se plantea la problemática, se define el objetivo y se identifican las habilidades del coach y del coachee. Una vez se logra definir el objetivo y la realidad de la situación, se procede a establecer que tipo de creencias o paradigmas tiene el coachee (el equipo) que puedan estar afectando la consecución del objetivo, mediante preguntas inteligentes se buscan las alternativas u opciones que se podrían formular para trazar un plan de trabajo medible, alcanzable y razonable y así lograr materializar el objetivo en un periodo de tiempo específico.

El análisis del ejercicio logra identificar los aspectos que podrían mejorarse como son la comunicación, coordinación y unión entre el equipo de trabajo. También podría llevar a la reflexión sobre la motivación del cliente interno (el funcionario) y su sentido de pertenencia y a sensibilizar en la importancia del trabajo que él desempeña brindando un impacto directo en la vida de una persona víctima del conflicto armado.

## 2. CONTEXTO

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas es una entidad creada en el marco de la Ley 1448 de 2011 conocida como la “Ley de Víctimas y de Restitución de Tierras” bajo el gobierno nacional (2010 – 2014) y su aplicabilidad tiene una vigencia de 10 años. Su misión es liderar acciones del Estado y de la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas del conflicto armado interno en Colombia, para contribuir a la inclusión social y a la paz. Se espera lograr en el 2021 esta misión como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema.

Al ser una entidad pública centralizada, los lineamientos, la planificación y el manejo de recursos económicos los realiza la Dirección General, ubicada en la capital del país, mientras que la ejecución de la Ley en el territorio lo realizan las veinte (20) Direcciones Territoriales (distribuidas por todo el país) para lograr un contacto directo con las víctimas. En el departamento de Santander se cuenta desde septiembre del 2012, un año después de la creación de la Ley, con una Dirección Territorial (DT) encargada de posicionar y coordinar la ejecución de la Ley en 81 de los 87 municipios del departamento, también cuenta con un Director Territorial y un personal de planta aproximadamente de 20 profesionales distribuidos en las diferentes áreas con el propósito de lograr que las víctimas registradas se sientan reparadas integralmente y verificar el cumplimiento del goce efectivo de sus derechos (acceso a toda la oferta del Estado) . Para ello se establece la oficina administrativa de la DT y los cuatro (4) puntos de atención para la población víctimas distribuidos en los municipios de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca.

El trabajo que se desarrolla en esta entidad es para las víctimas tanto individuales como colectivas del conflicto armado, las cuales son personas (individual), grupos, organizaciones o comunidades que fueron afectadas por la violencia generada por los grupos armados organizados al margen de la ley, la infracción del Derecho Internacional humanitario y las violaciones de los derechos humanos. Para trabajar en

la reconstrucción de su proyecto de vida en materia de reparación existen las medidas de satisfacción, rehabilitación, restitución, garantías de no restitución e indemnización que serán brindadas de acuerdo a las necesidades que manifieste la víctima teniendo un enfoque diferencial y dependiendo del hecho victimizante.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la aplicación de las técnicas aprendidas a un proceso de coaching, basado en un caso real, con el propósito guiar al coachee a alcanzar algún objetivo utilizando los propios recursos y destrezas.

### **4. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Realizar el análisis de un proceso de coaching aplicado a un caso real en una empresa, con el objetivo de comprender cuales son las etapas y metodologías del proceso.
- Identificar las fortalezas y habilidades que debe tener un líder coach para realizar un proceso con éxito.
- Lograr identificar las metas u objetivos del caso y los alcances que podrían tener las opciones identificadas por el coachee en el ejercicio y el plan de trabajo.

### **5. DEFINICIÓN DEL CASO**

*(Seleccione una situación laboral (de carácter ejecutivo) de la empresa para la que trabaja en la que considere que se puede aplicar el proceso de coaching como una herramienta)*

La situación laboral que se identificó en la Dirección Territorial Santander es una constante desarticulación entre los diferentes equipos de trabajo (áreas misionales) que la componen y esto después de tres (3) años de su desarrollo no está contribuyendo junto con otras variables externas a lograr la consecución de algunas metas, ya que se

generan re-procesos, falta de coordinación, una imagen desorganizada ante las demás entidades y un ambiente laboral interno fraccionado.

Al ser una Ley nueva en el marco normativo del país, en los años 2012 y 2013 las metas estaban direccionadas a realizar la socialización ante los entes territoriales, gobernación, entidades públicas y privadas y la población en general lo que está estipulado en la Ley. Actualmente, las metas de la Unidad es articular junto con estas entidades su implementación y verificar el cumplimiento de las misma. En este punto los resultados de la Oficina de Planeación Nacional de la UARIV a junio de 2015 identifican que la gestión de la Dirección Territorial Santander se encuentra por debajo del promedio nacional total.

Es importante tener en cuenta que este proceso de coaching puede identificar las variables internas, es decir, las variables del proceso (interno) y las situaciones que ocurran en la Dirección Territorial, para así establecer un plan de acción con las personas implicadas en la territorial; pero existen otras variables externas que también podrían estar dificultando el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de metas de la Dirección Territorial y que se deben evidenciar para conocer el alcance de mejoramiento que se puede lograr. Entre los puntos identificados es la falta de articulación entre las subdirecciones del nivel nacional, falta de claridad en algunos de los procedimientos, no regionalización de las metas de acuerdo a las dinámicas y necesidades de cada territorio, falta de una política de sentido de pertenencia y reconocimiento para el funcionario, falta de recursos económicos y herramientas tecnológicas no eficientes para poder brindar una atención y reparación óptima a las víctimas en el territorio.

Si bien es cierto que estas externalidades afectan el desempeño, también es cierto que se puede potencializar o disminuir el efecto de acuerdo a la gestión y organización interna de las Territoriales. Por ello, se necesita un equipo de trabajo articulado, trabajando unidos para lograr las metas, transmitiendo al resto del equipo la

información que se genera tanto de los avances como de las distintas problemáticas que se presentan.

Para mejorar los indicadores de gestión se requiere unificar acciones de las áreas, es decir, que se genere comunicación entre los colaboradores, coordinación entre ellos, un plan de trabajo tangible y medible, seguimiento, identificación de las fallas y estas se corrijan y generar un equipo de trabajo con iniciativa, unido y motivado.

OBJETIVO DEL PROCESO DE COACHING: Establecer estrategias que permitan mejorar los canales de comunicación y la organización interna de la Dirección Territorial Santander con el propósito de articular procesos, realizar un trabajo armonioso y eficiente para cumplir con las metas de la entidad – “que las víctimas se sienta atendidas y reparadas integralmente”.

## **6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COACHING**

### **6. 1. MODULO 1. COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH**

*(Según la situación seleccionada, describa las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de coaching, justificando esta necesidad dentro de la situación específica)*

El líder coach debe ser una persona conocedora de la realidad de la Entidad, de la Ley 1448 de 2011 y sus decretos reglamentarios, del funcionamiento de la Dirección Territorial y sobre todo tener presente que el cliente externo de la Entidad son las personas pero personas víctimas del conflicto armado y el impacto de los logros o retos del trabajo es en la vida del cliente. También debe tener competencias de conexión empática (captar emociones), comunicación, escucha, observación para poder retroalimentar, dialogar y guiar a que el mismo equipo de trabajo logre, por medio de preguntas poderosas, entrar en confianza, sentirse cómodo y así poder encontrar

nuevas alternativas para reformular su dinámica y ésta genere integración del equipo y coordinación en el desarrollo de su trabajo.

Por otra parte, el equipo debe estar dispuesto a participar en el proceso de coaching, para lograr una intervención racional que permita al coachee, en este caso un equipo de trabajo de aproximadamente 20 funcionarios, descubrir que es lo que está afectando su desarrollo y crecimiento, cual es la realidad de la situación de la entidad en general y la situación de cada funcionario, que alternativas tienen para mejorar y como se va ejecutar un plan de trabajo en pro de realizar una gestión más eficiente y unida.

A su vez el coach debe tener los conocimientos, las habilidades profesionales y las competencias personales para saber como realizar una intervención en los tres (3) campos: racional, conductual y afectivo para desbloquear prejuicios, ideas, percepciones y hábitos, que pueden estar afectando las relaciones entre los diferentes equipos de trabajo de territorial y puede que no sean consientes de ellos. El coach en todo el proceso del coaching debe aplicar metodologías para conocer el perfil de cada coachee y distinguir el tipo de personalidad para lograr una mayor empatía y conexión.

Es también muy importante la integralidad y profesionalismo ya que un coach en ningún momento puede aconsejar, asesorar o realizar terapia y solo debe a través de la metodología conversacional por medio del dialogo y eliminar los bloqueos mentales para poder identificar la realidad, lo que está más allá de lo aparente y realizar preguntas al equipo hasta que él mismo descubra cuál es la situación deseada, cuál puede ser la solución e identifique qué debe hacer.

Para ello el coach necesita emplear una metodología para desarrollar la conversación. Se puede emplear la técnica de GROW la cual busca ir progresando por etapas y guiando la conversación para definir el objetivo o la meta del proceso de coaching, identificar cual es la realidad y las problemáticas, descubrir que opciones existen para solucionar o mejorar esa realidad y crear un plan de acción tangible, medible y realizable en un periodo de tiempo determinado y realizar seguimiento.

Goal – Meta u objetivo

Reality – Realidad y problemática

Options – Opciones para mejorar

Who, Where, When, How – Plan de Acción

También debe tener la capacidad de entender todo el entorno organizacional, definir quienes son los líderes, quienes son los funcionarios que tienen una amplia experiencia y quienes son novatos, que tipo de combinación tienen entre realidad psicosocial (racionalidad o sensibilidad) y polaridad social (proximal o distal) para poder definir el direccionamiento que le debe dar el coach al proceso.

Entre el análisis que se realiza se encuentra que los 2 tipos de procesos de coaching que se requieren enfatizar en esta situación son el coaching organizacional y de equipos.

También se evidencia que cada funcionario está a cargo de un área y es líder en su propio tema. Esto refleja que existe aún más división de acciones que no se están articulando, cuando la Unidad para las Víctimas está enmarcada en una Ruta Integral que requiere la articulación de la mayoría de los procesos.

Otro punto interesante es que cuando se analiza cada caso por separado, por funcionario, se evidencia en la gran mayoría existe alto grado de conocimiento y experiencia, destreza en el manejo del tema a su cargo y muestra tener conocimiento de cual es el direccionamiento correcto para realizar un proceso eficiente. Esto puede demostrar que el enfoque del coaching tiene una orientación adecuada hasta el momento, es decir, que posiblemente se requieren diseñar estrategias que fortalezcan y promuevan el trabajo coordinado del equipo.

## 6.2. MODULO 2. COACHING ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir coaching organizacional en la situación laboral de referencia?

Los objetivos principales son:

- Establecer estrategias organizativas y estructurales del equipo de trabajo
- Definir acciones para mejorar comunicación interna del equipo
- Establecer acciones que permitan la integración del equipo y mejorar el ambiente laboral

2. ¿Cómo cree que el proceso de coaching facilitará o aportará a este proceso?

Este proceso permitirá identificar las capacidades y habilidades de cada funcionario; permitirá que el equipo reconozca la dinámica de su trabajo y realice su propia reflexión; logrará identificar externalidades; permitirá que los líderes se empoderen; logrará una conexión de equipo y generará más compromiso; desarrollará habilidades de comunicación; definirá una estructura organizativa clara para todos; permitirá realizar una mejor distribución del tiempo y permitirá realizar una atención mas eficaz a las víctimas del conflicto armado.

Entre las metodologías a desarrollar, es muy importante tener en cuenta la emocionalidad del equipo que consta de cuatro (4) dimensiones: espiritual, emocional, mental y física, ya que con ésta identificación se puede orientar de una mejor forma el proceso de coaching. La importancia de la emocionalidad radica en que ésta se contagia a todo el equipo y entre mayor o menor emocionalidad positiva exista, esos serán los recursos o las capacidades para poder ejecutar el cumplimiento de las metas.

Dentro del análisis se identifica que la mayoría de funcionarios utilizan un lenguaje similar que refleja emociones de desmotivación y frustración. Un ejercicio que se puede

realizar es abrir un espacio para mostrar las acciones buenas que se han realizado como territorial y realizar cambio del uso de ciertas palabras para empoderar y lograr una vibración (emocionalidad) diferente en el equipo.

3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando coaching organizacional a la situación laboral de referencia.

Resultados:

- Crear un equipo de trabajo más sólido y unido
- Crear redes de comunicación internas solidas
- Articular trabajo entre las áreas
- Entregar una atención mas rápida y eficiente a las víctimas
- Incrementar el sentido de pertenencia
- Visibilizar la importancia de cada labor y de su importancia dentro de la empresa

### **6.3. MODULO 3. EL PODER DE LA CONVERSACIÓN / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS**

1. Realice una lista de los actores principales a intervenir en este proceso de Coaching.

Entre los actores se identifican tres de los más relevantes: el Director Territorial, todo el equipo territorial y las áreas misionales que tienen asignado un equipo, pero en la necesidad que se observe se puede realizar coaching a los funcionarios encargados por tema de manera individual.

- A. Director Territorial - DTS
- B. Funcionarios encargados de cada tema (Equipo Territorial)

- Nación Territorio - NT
  - Reparación Individual - RI
  - Reparación Colectiva - RC
  - Asistencia y Atención - AA
  - Retornos y Reubicaciones - RyR
  - Registro y Valoración - RV
  - Oferta - O
  - Planeación - OF
  - Participación - P
  - Prevención - Prev
  - Red Nacional de Información - RNI
  - Comunicaciones - C
  - Psicosocial - S
  - Administrativo - A
  - Sistema Integrado de Gestión de Calidad SIG
  - Escuela de Reparaciones
  - Indemnizaciones - ER
  - Acciones Constitucionales - AC
  - Acompañamiento a la Inversión de Recursos-INV
- C. Lideres (Áreas misionales que cuenta con Equipo propio)
- Nación Territorio
  - Reparación Individual
  - Reparación Colectiva
  - Asistencia y Atención- Punto de Atención Bucaramanga – Punto de Atención Girón – Punto de Atención Piedecuesta – Punto de Atención Floridablanca
2. Frente a cada actor, piense en cuales son las preguntas y temas mas relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor.

Es muy importante identificar el tipo de perfil de cada líder y el estilo social, para identificar las características de los líderes y del grupo:

Director Territorial Perfil: Directivo- Estilo Social: Emprendedor - Expresivo.

Por su cargo de director su perfil es directivo y en su personalidad el estilo que refleja es de una persona emprendedora y expresiva, es decir, es imponente, de carácter fuerte y sanguíneo.

Funcionarios: Expertos el 90%. 7 expresivos - 6 afables – 6 analíticos y 1 emprendedor

Como se refleja, la mayoría de los funcionarios tienen una alta experiencia y conocimiento en el tema (7 a 25 años de experiencia) y también se evidencia que cada persona es líder de un proceso. Esto permite el libre desarrollo del cargo y del plan de trabajo de cada persona. Sin embargo, la carga de trabajo es alta y no se realiza monitoreo periódico a los avances en los planes de trabajo.

Preguntas:

#### A. Director Territorial

- ¿Cómo califica su integración con el equipo?
- ¿Cuáles son sus aportes en la integración del equipo?
- ¿Qué se le ocurre que habría que hacer?

#### B. Funcionarios

- ¿Cómo se siente con los resultados actuales de gestión de la dirección territorial?
- ¿Cuál es el principal reto que tenemos en la dirección territorial?
- ¿Existe claridad de las metas que tiene la dirección territorial?
- ¿Cómo considera que es la dinámica del equipo de trabajo de la DT?
- ¿Cómo considera que es la comunicación entre los equipos?
- ¿Esta situación podría estar afectando el cumplimiento de las metas?
- ¿Qué se ha intentado ya para mejorar los resultados y el trabajo en equipo?

- ¿Estas aportando todas tus capacidades y habilidades para lograr un mejor desempeño de la Dirección Territorial?
- ¿Qué hemos aportado para que las victimas se sientan reparadas?
- ¿Qué se puede hacer de manera diferente para articular las áreas?
- ¿Cuales estrategias se podrían diseñar para mejorar la coordinación?
- ¿Para el desarrollo de tu trabajo seria útil tener mayor acercamiento con las otras áreas?

### C. Líderes

- ¿Cómo califica su integración con el equipo?
- ¿Qué herramientas o incentivos le esta brindando a su equipo para generar motivación y mejor desempeño?
- ¿Considera importante la articulación con las otras áreas para lograr cumplir sus metas?
- ¿La articulación generaría mayor impacto positivo en la atención?

## 6.4. MODULO 4. MODELOS MENTALES CREENCIAS Y PARADIGMAS

1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada? ¿Qué imágenes u holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral seleccionada?

A continuación se presenta un listado de las principales creencias que constantemente expresan varios de los funcionarios en la dirección territorial. A su vez se reflejan por cuales nuevas ideas positivas se podría contrarrestar esas creencias.

- **“La Unidad es nueva y esta en constante mejora y en construcción”.**

Es una idea que se debe modificar. Evaluar y aplicar medidas correctivas para las situaciones en las que se están fallando. Reconocer y corregir.

- **“Sólo sí nivel nacional se organiza entonces la territorial puede cumplir las metas”.**

Se debe motivar a cada funcionario para que realice de la mejor forma posible su trabajo.

- **“Todo lo público es así! Ineficiente!”**

La sumatoria del trabajo individual, revela el desempeño de la entidad. Lograr a través de preguntas que los funcionarios descubran que acciones pueden realizar para lograr un trabajo mas eficiente.

- **“Mi trabajo es más pesado que el de los demás funcionarios”.**

Diseñar actividades que permitan el cambio de roles por un día, para que cada uno conozca las actividades que realiza el otro y valore su trabajo.

- **“Entre más conocimientos, más trabajo le asignan y menos lo valoran”**

Se debe generar reconocimiento a las personas por su logros y su nivel de desempeño para que se sienta valorado y fortalezca su autoestima.

- **“Las victimas nunca se sentirán reparadas”.**

Brindar buena actitud y escucha a las necesidades de las víctimas y brindar atención efectiva e integral , logra cambiar las percepciones gradualmente.

- **“En la oficina administrativa no se trabaja, solo en los puntos de atención”.**

Diseñar actividades que permitan el cambio de roles por un día, para que cada uno conozca las actividades que realiza el otro y valore su trabajo. Crear encuentros que permitan que las personas que atienden directamente a las victimas se liberen de la carga emocional con la que se deben enfrentar cada día en su trabajo.

- **“ Si nivel nacional no me da lineamientos, no se puede hacer nada!**

Existen diferentes métodos para realizar las acciones y una de ellas es la iniciativa: “Buscar la forma de hacer, bien hechas las cosas, sin que nos digan”.

## 6.5. MODULO 5. GERENTES A COACHES

1. ¿Qué actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada?
  - Generar empatía, conexión emocional objetiva.
  - Nivel de escucha completo.
  - Observar – lenguaje corporal
  - Capacidad de comprensión
  - Tener la capacidad de retener información y lograr por medio de preguntas inteligentes conseguir información relevante.
  
2. ¿Cómo, por medio del coaching, los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en esta situación?

Los líderes lograrían guiar para generar un cambio por creencias positivas y podrían generar mayor compromiso y responsabilidad con el trabajo.

3. ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al coaching?

Este aspecto es muy importante ya que se identifica un lenguaje constante de atributos negativos que se han ido contagiando entre los funcionarios y éstas palabras están construyendo una realidad.

- Se aplicaría el uso de palabras para empoderar a las personas.
- Se identificarían cuales son las palabras que más generan emocionalidades negativas en el equipo y se promovería el cambio de ellas por unas que generen una emocionalidad positiva (más ruido o mayor resonancia).
- Aplicaría herramientas de inteligencia emocional.

## 6.6. MODULO 6. COACHING EN EQUIPOS

1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada

- Nación Territorio
- Reparación Individual
- Reparación Colectiva
- Asistencia y Atención- Punto de Atención Bucaramanga – Punto de Atención Girón – Punto de Atención Piedecuesta – Punto de Atención Floridablanca
- Equipo Territorial (todas las áreas misionales y el director territorial)
- Los líderes de cada proceso que cuenta con equipo de trabajo

2. ¿Cómo intervendría, por medio del coaching, a los equipos y en que momentos?

El proceso de intervención se realizaría en 3 etapas:

Primera etapa: Proceso de coaching a todos los lideres que cuentan con equipo de trabajo propio.

Segunda etapa: Proceso de coaching por equipo de trabajo ya que cada uno tiene unas tareas y una dinámica diferente.

Tercera etapa: Realizar proceso de coaching a todo el equipo territorial (todas las áreas misionales incluyendo al director territorial).

En cada una de las 3 etapas se utilizaría la herramienta de la Rueda de la vida organizacional para que en cada etapa se identifiquen las fortalezas y temas por mejorar en la organización desde cada equipo y en la última etapa se pueda evidenciar el resultado de la opinión de todo el equipo sobre la situación general y esto permitiera crear conciencia de la realidad de la Dirección Territorial.

Se realizaría la intervención para:

- Solucionar problemáticas que afectan a todos
- Articular acciones
- Promover lenguaje constructivo y positivo
- Generar apoyo interno
- Lograr comunicación dentro del equipo
- Realizar un reconocimiento de la importancia del trabajo de todos - Respeto
- Planificar y priorizar lo más importante
- Motivar (Potencializar)

Preguntas poderosas:

- ¿Qué características los hace ser un equipo diferenciador?
- ¿Creen que la compenetración de equipo ayudaría a mejorar los indicadores de gestión de la Dirección Territorial?
- ¿Qué estrategias, que podamos desarrollar en el territorio, aportarían más a la consecución de las metas?

## **6.7. MODULO 7. COACHING COMERCIAL**

1. ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera positiva para conseguir el objetivo?.

El actor identificado que requiere fidelizarse más, de una manera positiva para conseguir el objetivo, es el Director Territorial. Él es quien coordina y direcciona a todo el equipo y un mayor “empowerment” y compenetración con el equipo podría influenciar en un cambio de actitud de todo el equipo. Sin embargo, lo anterior se puede realizar mientras que él manifieste estar dispuesto a tener un proceso de coaching.

2. Ejemplifique cómo, desde el coaching comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él los beneficios y ventajas.

En la Unidad para las Víctimas existe el reto de vincular al proceso, es decir, crear sentido de pertenencia y de responsabilidad, a los mismo funcionarios, a los actores del Estado y a la sociedad para brindar una atención integral a las víctimas. A través de una combinación de coaching estratégico y táctico (cuestionamiento asertivo) se puede lograr elaborar un plan de trabajo. A través del coaching estratégico se pueden identificar las fallas, los logros que hasta el momento se han dado, sus respectivas causas y que estrategias se podrían ejecutar. Mientras con el coaching táctico, una vez analizados los perfiles de conocimiento y aptitudes se podría evaluar como los funcionarios están transmitiendo la información a los demás actores y a su vez analizar el comportamiento de esos actores.

Temas que podrían desarrollarse:

- Cambio de actitudes y paradigmas
- Mayor compromiso
- Motivación
- Cumplimiento de objetivos
- Aumento de credibilidad
- Empoderar
- Desarrollo de Alianzas
- Desarrollo de estrategias
- Sensibilización
- Generar conocimientos
- Alineación de Objetivos (comunicación)

*Preguntas Poderosas:*

- ¿Qué se podría mejorar si se lograrán los cambios?

## **7. CONCLUSIONES**

El análisis realizado en el presente documento refleja que un proceso de coaching funciona. El ejercicio demuestra que su implementación trae a la organización herramientas para lograr la alineación y compenetración de los equipos de trabajo y estrategias duraderas para mejorar los resultados de gestión de la Dirección Territorial.

Las diferentes metodologías empleadas revelan a través de la reflexión la problemática que se esta presentando y permiten obtener información relevante para que se diseñen estrategias y se programen acciones para lograr mejorar la organización, la estructura del equipo de trabajo, para mejorar comunicación interna del equipo, la integración del equipo y mejorar el ambiente laboral.

El próximo ejercicio seria realizar la descripción y comparar los resultados entre el planteamiento del presente documento con la implementación del proceso de coaching.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de la República de Colombia. Ley 1448 de 2011, “Ley de Víctimas y restitución de Tierras”.
- Congreso de la República de Colombia. Decreto 4800 del 20 de diciembre de 2011, “por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones” Colombia.
- Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. Decreto 1084 de 2015. Decreto Único Reglamiento del Sector de Inclusión Social y Reconciliación. Colombia
- Dilts, R. B. (1999) Sleight of mouth. The Magic of Conversational belief change”. Meta Publications. Capitola, CA
- Dilts, R. B. (1998) Identificación y Cambio de Creencias: Ediciones Urano. Barcelona.
- Sinek, Simon (September 2009). "How great leaders inspire action". TEDxPuget Sound. Fecha de ingreso: 2015-07-20
- Ken Blanchard; John P. Carlos; Alan Randolph (2000) Las 3 Claves Para El Empowerment. Granica.
- Cardon, Alain (2005). Coaching de equipos, Planeta D´agostini, Barcelona,