

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

PROCESO DE COACHING GERENCIAL
APLICADO A JAMESTOWN® ENGLISH CENTER

JENIFFER CAROLINA PELÁEZ ORDÓÑEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
EXTENSIÓN CUCUTA

2015

PROCESO DE COACHING GERENCIAL
APLICADO A JAMESTOWN® ENGLISH CENTER

JENIFFER CAROLINA PELÁEZ ORDÓÑEZ

Este trabajo es requisito para optar por el título de Especialista en Finanzas y
Negocios Internacionales.

DIRIGIDO POR OLGA TIBADUIZA LEÓN
Líder facilitador profesional en coaching ICL

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
EXTENSIÓN CUCUTA

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS GENERALES	8
1. MÓDULO I - COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH	10
1.1. Establecer acuerdos.	10
1.2. Establecer confianza e intimidad.	11
1.3. Escucha activa.	11
1.4. Planificar y definir objetivos	11
2. MÓDULO II - COACHING ORGANIZACIONAL.	12
2.1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir <i>Coaching</i> Organizacional en la situación laboral de referencia?	12
2.2. ¿Cómo cree que el proceso de <i>Coaching</i> aportará a este proceso?	12
2.3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando <i>Coaching Organizacional</i> a la situación laboral de referencia.	13
3. MÓDULO III - EL PODER DE LA CONVERSACIÓN, PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS.	15
3.1. Realice una lista de los actores principales a intervenir en este proceso de <i>Coaching</i> .	15
3.2. Frente a cada actor, piense en cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar.	15
4. MÓDULO IV - MODELOS MENTALES CREENCIAS Y PARADIGMAS.	18
4.1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación Laboral Seleccionada?	18

4.2. ¿Qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la Situación Laboral Seleccionada?	19
5. MÓDULO V – DE GERENTE A COACH	20
5.1. ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación Laboral seleccionada?	20
5.2. ¿Cómo, por medio del <i>Coaching</i> , los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en esta situación?	21
5.3. ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al <i>Coaching</i> ?	21
6. MÓDULO VI - COACHING DE EQUIPOS	22
6.1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral.	22
6.2. ¿Cómo intervendría, por medio del <i>Coaching</i> , a los equipos y en qué momentos?	22
7. MÓDULO VII - COACHING COMERCIAL	23
7.1. ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?	23
7.2. Ejemplifique cómo, desde el <i>coaching</i> comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.	23
CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	25
INFOGRAFÍA	26

LISTADO DE IMÁGENES Y TABLAS

IMÁGENES

Imagen 1. Holografías por cambiar.	19
Imagen 2. Holografías por fortalecer.	19

TABLAS

Tabla 1. Niveles de referencia comunes.	27
Tabla 2. Cuadro de Equivalencias.	27
Tabla 3. Habilidades a desarrollar.	28
Tabla 4. Categorías del coaching en grupos.	29
Tabla 5. Liderazgo situacional.	29

INTRODUCCIÓN

El **coaching** es una herramienta novedosa que permite que un sujeto “Coach” acompañe y guíe a otro (Coachee) en un proceso de creación de conciencia sobre uno o varios aspectos de índole personal – empresarial, apoyado en un principio socrático básico de mayéutica¹, con el fin de lograr un objetivo. A través del proceso el coachee desarrolla identifica lo que quiere lograr, clarifica y simplifica su situación actual y logra establecer por sí mismo un paso a paso para alcanzarlo, después de haber evaluado diferentes opciones posibles.

En el presente trabajo, el lector podrá identificar como en la compañía Jamestown English Center la aplicación de un proceso de coaching de equipos permite llevar a cabo la implementación de la etapa de afianzamiento en el exterior.

En cada capítulo el lector logra reconocer la importancia, necesidad y beneficios que conlleva aplicar un proceso de coaching en una organización.

¹ En la filosofía socrática, diálogo metódico por el que el interlocutor interpelado descubre las verdades por sí mismo. La técnica consiste en preguntar al interlocutor acerca de algo.

ASPECTOS GENERALES

Jamestown® English Center² nace en el año 2002 como una institución Colombiana para el trabajo y desarrollo humano, especializada en la enseñanza y difusión del idioma inglés como segunda lengua, localizada en las ciudades de Cúcuta (Sede principal), Villavicencio e Ibagué. La institución cuenta con Licencia de funcionamiento 0577 de Abril 16 de 2012 otorgada por la Secretaría de Educación, Acreditación en calidad por parte de ICONTEC bajo las normas ISO 9001-2008, NTC 5555 y NTC 5580, además de convenios internacionales establecidos con *CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS*³ y *BRITISH COUNCIL*⁴ los cuales permiten ofrecer el servicio de certificación internacional acorde a los estándares del Marco Común Europeo de Referencia Para las Lenguas⁵.

La institución ha diseñado un programa especial llamado “estándar” para que los alumnos puedan fácilmente mejorar las técnicas y habilidades en escritura, lectura, escucha y habla, el cual la hizo merecedora del premio los mejores en educación en Colombia 2013 otorgado por el ministerio de Educación Nacional.

Una vez el alumno termina su proceso de desarrollo de habilidades, es decir culmina su programa (todas las etapas) puede certificar un nivel B1⁶ en inglés acorde a los parámetros del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas para su

² Para mayor información consultar la página Web empresarial: www.jamestown.edu.co

³ Parte de la Universidad de Cambridge. Tiene como misión difundir conocimiento en la búsqueda de la educación, aprendizaje e investigación, con los más altos estándares internacionales de excelencia.

⁴ Es un instituto cultural público cuya misión es difundir el conocimiento de la lengua inglesa y su cultura mediante la formación y otras actividades educativas.

⁵ **APRENDIZAJE, ENSEÑANZA, EVALUACIÓN.** Documento cuyo fin es proporcionar una base común para la elaboración de programas de lenguas, orientaciones curriculares, exámenes, manuales y materiales de enseñanza en Europa.

⁶ Ver Anexos. Tabla 1 Escala de seis niveles comunes de referencia acorde al MCER. Tabla 2. Habilidades.

posterior graduación. Para mayor comprensión es necesario conocer cada una de las etapas; las cuales se citan a continuación:

- Orientación.
- Inducción.
- Inmersión básica.
- Inmersión avanzada.
- Perfeccionamiento.
- *Preliminary English Test* – PET

Cada una de las anteriores tiene un período de tiempo promedio establecido y un material de apoyo específico.

Actualmente el CEO de la compañía⁷ desea adicionar una nueva etapa en el proceso la cual sería el “*plus*” del servicio prestado; dicha etapa se llama Afianzamiento en el exterior. El afianzamiento en el exterior consiste en que una vez el alumno finalice todas las etapas del proceso estándar (nivel B1 certificado por Cambridge), viaje a Estados Unidos para afianzar las habilidades adquiridas y además presentar un *Test Of English as a Foreign Language - TOEFL*.

Para llevar a la realidad el objetivo, se vio la necesidad de crear un nuevo departamento de apoyo en los procesos. El departamento se ha denominado *Alumni* y está a cargo de los procesos de asesoría, apoyo y asistencia a los alumnos y egresados de Jamestown® English Center para proyectar su perfil profesional; en otras palabras brinda la información necesaria de becas, capacitaciones, intercambios, vacantes que requieran perfiles bilingües, que puedan de una manera u otra aportar al crecimiento y desarrollo profesional de los miembros de *Jamestown Community*⁸.

⁷ *Chief Executive Officer*. Director Ejecutivo. Persona encargada de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

⁸ Jamestown Community es una comunidad bilingüe promovida en Jamestown; que tiene como objetivo promover la constante práctica del idioma inglés en áreas hispano-hablantes.

SITUACIÓN.

El Director ejecutivo de la compañía ha asignado al departamento Alumni liderado por la coordinadora respectiva, llevar a cabo la incorporación de la etapa de afianzamiento en el exterior. Delegó desde la planeación hasta la ejecución.

1. MÓDULO I - COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH

De acuerdo a la situación anterior, las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de *Coaching* son: Establecer cimientos, establecer acuerdos, establecer confianza e intimidad, capacidad de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación directa y eficaz, capacidad de integrar y evaluar, diseñar las acciones, planificar y definir los objetivos, gestionar el progreso y la responsabilidad.

1.1. ESTABLECER ACUERDOS.

El coach; a través de un adecuado apropiado proceso de coaching, logrará que se establezcan acuerdos que generen compromiso para llevar a cabo el objetivo empresarial. La responsabilidad, el profesionalismo, disposición de las partes, la buena actitud son parte fundamental en el establecimiento de los acuerdos.

- Tener claro el objetivo.
- Tener la certeza de que es alcanzable y medible.
- Estrategias, recursos y habilidades para alcanzarlo.
- Identificación de las personas, espacios, tiempos que intervienen para llevarlas a cabo.

1.2. ESTABLECER CONFIANZA E INTIMIDAD.

Para que se pueda generar confianza, la seguridad y la empatía son claves. Controlar los nervios, confiar en las capacidades y habilidades, tener la certeza de un buen resultado y un respaldo continuo durante el proceso.

1.3. ESCUCHA ACTIVA.

Para formular preguntas poderosas que lleven “al quiebre” y una comunicación efectiva es necesaria la escucha activa. La comunicación efectiva parte de este principio. Escuchar el punto de vista del coachee y cómo encamina su potencial a una posible solución para la realización del objetivo organizacional.

1.4. PLANIFICAR Y DEFINIR OBJETIVOS

Permitir que el coachee, desde su posición, habilidades y cargo, logre crear un plan eficaz e idóneo que vaya acorde al objetivo organizacional trazado. La claridad en el objetivo medible y alcanzable, el rol y la importancia de su actuación, punto de vista, definición de objetivos específicos, tiempos, espacios, responsables, expectativa y retroalimentación. Esto se logra a través de la apropiada aplicación del modelo GROW (Meta, Realidad, Opciones y Compromiso, Alcance o Futuro).

2. MÓDULO II - COACHING ORGANIZACIONAL.

2.1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir *Coaching Organizacional* en la situación laboral de referencia?

Al incluir coaching organizacional a la situación anteriormente expuesta se busca lograr en primera instancia que el coachee, en este caso la coordinadora del departamento Alumni logre un reconocimiento de sí misma (ser), es decir todas sus cualidades, destrezas y habilidades que la hicieron acreedora del cargo y de la confianza que el jefe en ella deposita; con el fin de potenciar su desempeño en el trabajo, en especial en este proyecto asignado (meta-G), propiciando una conducta proactiva frente a los retos para transformar todos sus posibles miedos u obstáculos en herramientas a favor.

2.2. ¿Cómo cree que el proceso de *Coaching* facilitará o aportará a este proceso?

El proceso de coaching se convierte en una herramienta facilitadora para el Director Ejecutivo, la cual hace factible que el departamento de egresados liderado por la coordinadora Alumni lleve a cabo el proyecto de incorporación de la “etapa de afianzamiento en el exterior” durante el transcurso del año 2015.

La coordinadora del departamento durante las sesiones logrará:

- Identificar el objetivo organizacional de una manera clara, reconociéndolo posible, medible, alcanzable.
- Comprometerse con la ejecución del proyecto.
- Reconocer qué cualidades, competencias y capacidades propias contribuye al logro de la meta.

- Identificar qué elementos y herramientas se necesitan para lograrlo, cuales están disponibles y cuales se pueden obtener.
- Contemplar los posibles obstáculos que se puedan presentar junto con la identificación de métodos para vencerlos.
- Crear un plan de acción para llevar a cabo el objetivo organizacional trazado, con fechas definidas e indicadores de gestión.

Jamestown® English Center a su vez obtendrá:

- Fortalecer las competencias y habilidades de su equipo.
- Buen clima laboral.
- Resultados de producción eficientes.
- Cumplimiento de metas organizacionales propuestas.
- Cambiar los conflictos por retos.
- Cultura organizacional.
- Retroalimentación.

2.3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando *Coaching Organizacional* a la situación laboral de referencia.

El proceso de coaching se aplicará en Jamestown English Center al departamento de apoyo ALUMNI, liderado por la coordinadora del respectivo departamento a quien se le ha asignado incorporar la etapa de afianzamiento en el exterior. Para ello debe diseñar un plan de acción que permita llevar a la realidad el afianzamiento en el exterior.

Teniendo en cuenta esto, los resultados esperados son: Auto-reconocimiento de su potencial y herramientas disponibles para su maximización; con el fin de explotar al 100% su capacidad y desempeño.

Resaltar los valores a favor: Existen altos niveles de compromiso, responsabilidad y pasión por la labor. Se deben convertir en aliados.

Una vez fortalecidas la herramientas del ser, incursionar en la potencialización del poder y del hacer; es decir que el coachee establezca los parámetros de la herramientas a favor para poder llevar su plan de acción.

Teniendo claras qué herramientas están a su alcance y cuáles de esas va a emplear, el coachee debe visualizar los escenarios pesimistas y optimistas desde diferentes ángulos, para que esté preparada para responder a cualquier situación siempre de la mejor actitud y método.

Por último generar compromisos específicos, medibles y alcanzables. Establecer listado de actividades, fechas, actores que intervienen, empalme de actividades y sincronización de las mismas, seguimiento del proceso y retroalimentación.

3. MÓDULO III - EL PODER DE LA CONVERSACIÓN, PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS.

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

A manera general intervienen el Director Ejecutivo y los miembros del departamento de Apoyo Alumni de las tres sedes. Sin embargo, como el departamento es relativamente nuevo, solo hay una persona con el cargo de coordinadora. El proceso se enfocará en el plan de acción que permita llevar a la realidad el afianzamiento en el exterior.

Por el momento se aplicaría a la coordinadora, pero se establece un modelo para las personas que se unirán al departamento a medida que éste se desarrolle.

3.2. Frente a cada actor, piense en cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor:

- **Director Ejecutivo.**

Es vital ya que es quien autoriza la aplicación de procesos de coaching a la organización. Será quien reconozca la necesidad de utilizar este proceso para generar cambios de impacto positivo que generen optimización de procesos a través de la potencialización de habilidades humanas.

Evaluará al final la efectividad de los procesos aplicados a la organización.

Preguntas o aspectos:

Cuénteme sobre Jamestown English Center y su actividad comercial.

Cómo es la distribución administrativa de la compañía (organigrama)?

En qué área o proceso le gustaría aplicar el proceso de coaching?

Qué resultado espera?

Qué tan importante es el proyecto de afianzamiento en el exterior para ud ?

Qué tan importante es el proyecto para la empresa?

Por qué escoge al departamento de apoyo Alumni para ejecutarlo ?

Cuántas personas laboran en ese departamento?

Usted cree que la coordinadora del departamento tiene las habilidades suficientes para cumplir con el logro trazado?

Qué resultado espera del departamento Alumni en el proceso de ejecución del proyecto?

Qué herramientas pone a disposición del coach para lograr un proceso exitoso?

Ese resultado lo cree medible y alcanzable? Cómo?

Qué está dispuesto a invertir?

Cuándo espera obtener los resultados?

Que pasaría si la coordinación no cumple con las expectativas

A qué se compromete?

- **Alumni Coordinator.**

Es importante porque ella es quien ejecutará las actividades que generen la optimización del proceso y es quien se ha comprometido con la ejecución del proceso.

Acorde a su nivel de responsabilidad y facultad llevará el objetivo organizacional a su cumplimiento total.

Preguntas o aspectos:

Está de acuerdo con la asignación del proyecto a su área?

Con que personal cuenta?

Cree que tiene las habilidades requeridas para llevarlo a cabo? Cuales?

Tiene el tiempo disponible para hacerlo?

Cree que es necesario incorporar más personal en la ejecución del proceso?

Cuales considera usted que serían sus logros?

Cree que este proyecto va de acuerdo a su remuneración salarial?

Qué sentimientos le genera ejecutar este proyecto?

Cómo lo va a hacer?

Que desafíos considera que tendrá al ejecutarlo?

- **Coach.**

Es quien elaborará las preguntas pertinentes para que los demás actores encuentren las respuestas adecuadas a su objetivo ya lo tengan claro o no.

4. MÓDULO IV - MODELOS MENTALES CREENCIAS Y PARADIGMAS.

4.1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación Laboral Seleccionada?

- **Director Ejecutivo.**

Si quieres que algo quede bien, hazlo tú mismo!

Ella puede hacerlo sola!

Las mujeres arman una tormenta en un vaso de agua.

El sector exige actuar más rudo!

El cambio abre nuevas posibilidades.

Si trabaja para mí es porque tiene el potencial.

Espero que todo salga como yo quiero.

- **Alumni Coordinator.**

Los resultados deben ir acorde a las expectativas.

Una sola persona no es capaz de producir dichos resultados, necesita ayuda!

Hay que trabajar como las hormigas.

Yo puedo.

Con tantas cosas...No se por donde empezar!

Tengo claro mi norte.

No puedo salir con un "chorro de babas".

No hay cosas imposibles sino personas incapaces.

Cada logro obtenido ha sido fruto de mi esfuerzo. Nada ha sido gratis!

4.2. ¿Qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la Situación Laboral Seleccionada?

- **Cambiar:**



Imagen 1. Holografías por cambiar.

- **Enriquecer:**



Imagen 2. Holografías por fortalecer.

5. MÓDULO V – DE GERENTE A COACH

5.1. ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación Laboral seleccionada?

- **Actitudes:**

En la situación de llevar a la realidad la etapa de afianzamiento es necesaria un clima laboral que contribuya a la promoción de una actitud positiva orientada hacia la satisfacción, la participación, el compromiso y el aprendizaje.

Confianza, control, reconocimiento, autocrítica, iniciativa, liderazgo, disciplina, poder de decisión, auto-análisis, optimismo, creatividad, ánimo y motivación.

- **Competencias:**

Saber escuchar.

Saber dar instrucciones claras y efectivas.

Delegar responsabilidades de una manera eficaz.

Identificar problemas o situaciones conflictivas en la empresa y convertirlos en retos alcanzables.

Asumir y vencer los retos en equipo.

Identificar y potenciar las fortalezas del equipo.

Comunicar las diferentes decisiones y objetivos al equipo de trabajo.

Dar reconocimiento a los colaboradores por los resultados obtenidos.

Ser efectivo en la comunicación oral y escrita.

Explicar las funciones a los nuevos miembros del equipo.

Obtener retroalimentación interna y externa.

5.2. ¿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?

A través de un proceso de coaching que promueva la co-responsabilidad y co-liderazgo dentro del equipo, el líder puede acompañar al departamento Alumni a desarrollar su rendimiento para que el resultado del trabajo en equipo supere con creces el alcance de las partes. Así, Jamestown® incorpora el hábito de afrontar constructivamente los conflictos, generar cambios, crear soluciones innovadoras, tomar decisiones objetivas, para mejorar su eficacia, eficiencia y rendimiento de una manera sostenida.

Simultáneamente promueve las relaciones laborales, la comunicación dentro de la organización, la construcción de soluciones desde la diversidad, la validación de cada visión individual a una grupal y la creación de una visión única del equipo.

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

Bajo la técnica de apoyo del principio socrático de la mayéutica, el modelo de conversación debe ser dirigido a lograr un propósito concreto y estructurado (plan de acción) a través de un proceso de introspección personal para tomar conciencia de la verdad, generar aprendizaje profundo, compromiso y logro de resultados.

6. MÓDULO VI - COACHING DE EQUIPOS

6.1. **Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada.**

En la situación solamente interviene el departamento de Alumni. Es un equipo involucrado y participativo, receptivo de alto desempeño, con alto potencial de desarrollo, que aporta ideas para la mejora continua, acepta responsabilidad y compromiso para la mejora, responde bien a la retroalimentación, manejan alta relación y alta tarea.

6.2. **¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, a los equipos y en qué momentos?**

Intervendría racionalmente⁹, afectivamente¹⁰ y de manera conductual¹¹.

Al llevar a cabo un proceso de Field-Coaching a este equipo, se debe enfocar en hacer énfasis en una retroalimentación positiva, animando y motivando al equipo a utilizar todo su potencial. Al ser receptivo y de alto desempeño en pocos días se reflejará el cambio.

Por ser un equipo con un nivel alto en relación y alta tarea, Intervendría involucrando y participando, trabajando en equipo; en el momento en que haya que poner la meta, y hacer aportes al grupo.

⁹ Desbloqueando prejuicios mentales obstaculizadores.

¹⁰ Desbloquear emociones, emociones o sentimientos negativos que impiden la asertividad del sujeto.

¹¹ Frenos a la acción y comportamientos exitosos.

7. MÓDULO VII - COACHING COMERCIAL

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

Si, se requiere que la coordinadora de Alumni se vincule activamente con el propósito y llegue a la meta, a través del descubrimiento/exploración de sus propias habilidades y herramientas.

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

Al aplicar coaching comercial y con el empleo de técnicas como PNL aplicada, inteligencia emocional, técnicas de persuasión, oratoria, comunicación y técnicas de negociación se logra un aumento de la eficiencia de los equipos. Este aumento de productividad es un ejemplo visible para los demás miembros del equipo que aún no se han vinculado y se convierte en un actor motivador para todos los miembros de la compañía,

Los beneficios y ventajas pueden ser mayor autonomía, aumento de la motivación, aumento de la tolerancia, gestión autónoma de los objetivos comerciales, aumento de su técnica de producción/ventas, aumento de la fidelización de los clientes, mayor eficacia en el proceso comercial, gestión y control emocional, diseño de protocolos de gestión de objeciones, mejor gestión de la gestión al cliente.

CONCLUSIONES

Método profesional de Coaching altamente efectivo para la realización de Conversaciones Coach que generan un alto nivel de impacto y resultados. Mediante este efectivo método se logra que las conversaciones avancen a un nivel más alto, en el que los participantes adquieren nivel de consciencia, una dinámica de acción, compromiso hacia una mejora de resultados y mayor efectividad.

COACH Es el sujeto que lleva el proceso, COACHEE es la persona a intervenir y COACHING es el proceso como tal.

Los objetivos del Coaching son el conocimiento de sí mismo, mejoramiento del desempeño, cambio de conducta y transformación.

La compañía para la formación y difusión en la enseñanza del idioma inglés como segunda lengua Jamestown® English Center encontró en el coaching una herramienta esencial para que el departamento Alumni liderado por la coordinadora del respectivo departamento cree conciencia y potencie sus habilidades y aptitudes en pro de desarrollar el plan de acción que permita la implementación de la etapa de afianzamiento en el exterior en el programa estándar.

BIBLIOGRAFÍA

WHITMORE, JOHN. “Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.”

Barcelona: Paidós, 2003. 189P. (HD58.82.W45E).

WHITMORE, JOHN. “Entrenado para el desempeño empresarial: guía práctica para desarrollar sus propias habilidades.”

Barcelona: Paidós, 1995. 141P. (HF5500.2.W45E).

WHITWORTH Y OTROS, “Coactive coaching” 1998.

BRUCE H. LIPTON, “La biología de la creencia: la liberación del poder de la conciencia, la materia y los milagros.”

Palmyra, 2007.

INFOGRAFÍA

DEFINICIONES WIKIPEDIA.

- Director Ejecutivo

www.es.wikipedia.org

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS

- Cambridge English Language Assessment.

www.cambridge.org

BRITISH COUNCIL

- British Council en Colombia.

www.britishcouncil.org

www.britishcouncil.co

IELTS

www.ielts.org

JAMESTOWN ENGLISH CENTER

- Información institucional.

www.jamestown.edu.co

www.jamestowncommunity.co

MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA.

- Centro virtual cervantes. Biblioteca.

www.cvc.cervantes.es

TOEFL

www.ets.org/toefl

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de referencia comunes.

Nivel	Subnivel	Descripción
A (Usuario básico)	A1 (Acceso)	Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.
	A2 (Plataforma)	Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.
B (Usuario independiente)	B1 (Intermedio)	Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
	B2 (Intermedio alto)	Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que tratan de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de ninguno de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.
C (Usuario competente)	C1 (Dominio operativo eficaz)	Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.
	C2 (Maestría)	Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad.

Fuente: Biblioteca CVC.Cervantes, MCER

Tabla 2. Cuadro de Equivalencias.

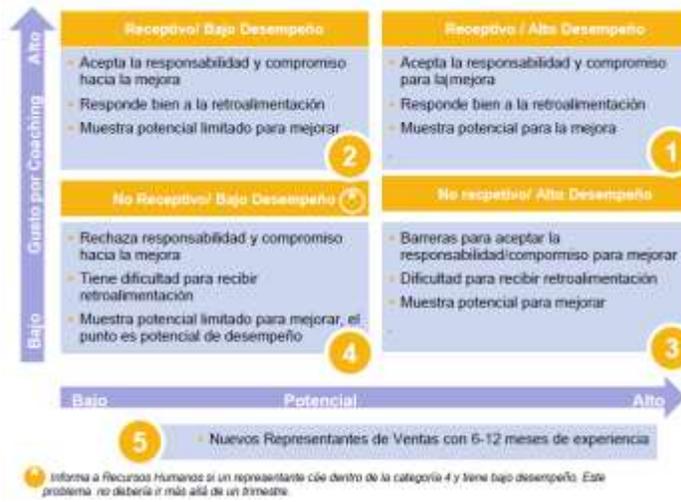
	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Apts A1 • Ascentis Anglia ESOL Preliminary Level • BULATS 0-19 • ESOL 1-2 • TrackTest English Certificate A1 • Trinity Grade 2 • TOEIC 60 - 105 (listening) y 60 - 110 (reading) • Leveltest 11-21 	<ul style="list-style-type: none"> • Apts A2 • Ascentis Anglia ESOL Elementary Level • Key English Test (KET) • BULATS 20-39 • ESOL 3-4 • TOEFL iBT 10-15 (speaking) y 7-12 (writing) • TOEIC 110 - 270 (listening) y 115 - 270 (reading) • TrackTest English Certificate A2 • Trinity Grades 3,4 • Trinity ISE 0 • Leveltest 22-54 	<ul style="list-style-type: none"> • Apts B1 • Ascentis Anglia ESOL Intermediate Level • BEC 1 • Preliminary English Test (PET) • BULATS 40-59 • ESOL 5-6 • IELTS 4-5 • TOEFL iBT 42-71 • TOEIC 275 - 395 (listening) y 275 - 380 (reading) • TrackTest English Certificate B1 • Trinity Grades 5,6 • Trinity ISE I • Leveltest 55-78 	<ul style="list-style-type: none"> • Apts B2 • Ascentis Anglia ESOL Advanced Level • BEC 2 • First Certificate in English (FCE) • BULATS 60-74 • ESOL 7-9 • IELTS 5.5-6.0 • TOEFL iBT 72-94 • TOEIC 400 - 485 (listening) y 385 - 450 (reading) • TrackTest English Certificate B2 • Trinity Grades 7,8,9 • Trinity ISE II • Leveltest 79-95 	<ul style="list-style-type: none"> • Apts C • Ascentis Anglia Proficiency Level • BEC 3 • Certificate in Advanced English (CAE) • BULATS 75-89 • ESOL 10-11 • IELTS 6.5-8 • TOEFL iBT 95-120 • TOEIC 490 - 495 (listening) y 455 - 495 (reading) • TrackTest English Certificate C1 • Trinity Grades 10,11 • Trinity ISE III • Leveltest 96-100 	<ul style="list-style-type: none"> • Ascentis Anglia Masters Level • Certificate of Proficiency in English (CPE) • BULATS 90-100 • ESOL 12 • IELTS >8 • TrackTest English Certificate C2 • Trinity Grade 12 • Trinity ISE IV

Fuente: Biblioteca CVC.Cervantes, MCER

Tabla 3. Habilidades a desarrollar.

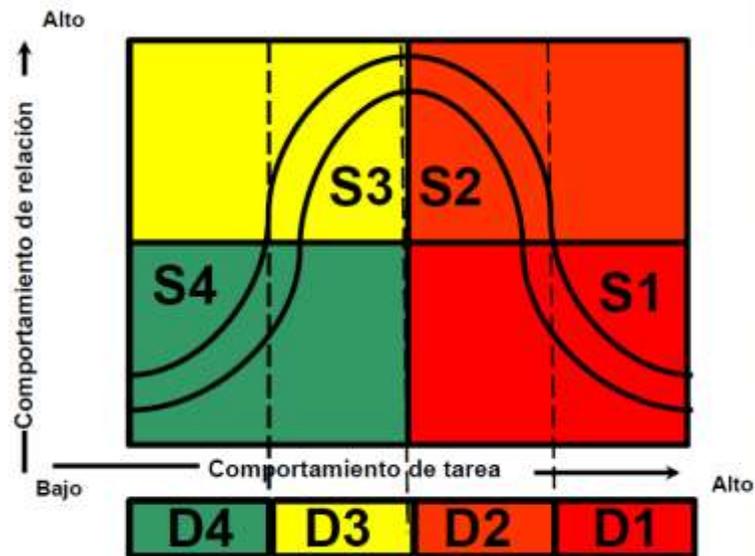
Nivel	Comprender		Hablar		Escribir
	Comprensión auditiva	Comprensión de lectura	Interacción oral	Expresión oral	
A1	Reconozco palabras y expresiones muy básicas que se usan habitualmente, relativas a mí mismo, a mi familia y a mi entorno inmediato cuando se habla despacio y con claridad.	Comprendo palabras y nombres conocidos y frases muy sencillas, por ejemplo las que hay en letreros, carteles y catálogos.	Puedo participar en una conversación de forma sencilla siempre que la otra persona esté dispuesta a repetir lo que ha dicho o a decirlo con otras palabras y a una velocidad más lenta y me ayude a formular lo que intento decir. Planeo y contesto preguntas sencillas sobre temas de necesidad inmediata o asuntos muy habituales.	Utilizo expresiones y frases sencillas para describir el lugar donde vivo y las personas que conozco.	Soy capaz de escribir postales cortas y sencillas, por ejemplo para enviar felicitaciones. Sé rellenar formularios con datos personales, por ejemplo mi nombre, mi nacionalidad y mi dirección en el formulario del registro de un hotel.
A2	Comprendo frases y el vocabulario más habitual sobre temas de interés personal (información personal y familiar muy básica, compras, lugar de residencia, empleo). Soy capaz de captar la idea principal de avisos y mensajes breves, claros y sencillos.	Soy capaz de leer textos muy breves y sencillos. Sé encontrar información específica y predecible en escritos sencillos y cotidianos como anuncios publicitarios, prospectos, menús y horarios y comprendo cartas personales breves y sencillas.	Puedo comunicarme en tareas sencillas y habituales que requieren un intercambio simple y directo de información sobre actividades y asuntos cotidianos. Soy capaz de realizar intercambios sociales muy breves, aunque, por lo general, no puedo comprender lo suficiente como para mantener la conversación por mí mismo.	Utilizo una serie de expresiones y frases para describir con términos sencillos a mi familia y otras personas, mis condiciones de vida, mi origen educativo y mi trabajo actual o el último que tuve.	Soy capaz de escribir notas y mensajes breves y sencillos relativos a mis necesidades inmediatas. Puedo escribir cartas personales muy sencillas, por ejemplo agradeciendo algo a alguien.
B1	Comprendo las ideas principales cuando el discurso es claro y normal y se tratan asuntos cotidianos que tienen lugar en el trabajo, en la escuela, durante el tiempo de ocio, etc. Comprendo la idea principal de muchos programas de radio o televisión que tratan temas actuales o asuntos de interés personal o profesional, cuando la articulación es relativamente lenta y clara.	Comprendo textos redactados en una lengua de uso habitual y cotidiano o relacionada con el trabajo. Comprendo la descripción de acontecimientos, sentimientos y deseos en cartas personales.	Sé desenvolverse en casi todas las situaciones que se me presentan cuando vivo donde se habla esa lengua. Puedo participar espontáneamente en una conversación que trate temas cotidianos de interés personal o que sean pertinentes para la vida diaria (por ejemplo, familia, aficiones, trabajo, viajes y acontecimientos actuales).	Sé enlazar frases de forma sencilla con el fin de describir experiencias y hechos, mis sueños, esperanzas y ambiciones. Puedo explicar y justificar brevemente mis opiniones y proyectos. Sé narrar una historia o relato, la trama de un libro o película y puedo describir mis reacciones.	Soy capaz de escribir textos sencillos y bien enlazados sobre temas que me son conocidos o de interés personal. Puedo escribir cartas personales que describen experiencias e impresiones.
B2	Comprendo discursos y conferencias extensos e incluso sigo líneas argumentales complejas siempre que el tema sea relativamente conocido. Comprendo casi todas las noticias de la televisión y los programas sobre temas actuales. Comprendo la mayoría de las películas en las que se habla en un nivel de lengua estándar.	Soy capaz de leer artículos e informes relativos a problemas contemporáneos en los que los autores adoptan posturas o puntos de vista concretos. Comprendo la prosa literaria contemporánea.	Puedo participar en una conversación con cierta fluidez y espontaneidad, lo que posibilita la comunicación normal con hablantes nativos. Puedo tomar parte activa en debates desarrollados en situaciones cotidianas explicando y defendiendo mis puntos de vista.	Presento descripciones claras y detalladas de una amplia serie de temas relacionados con mi especialidad. Sé explicar un punto de vista sobre un tema exponiendo las ventajas y los inconvenientes de varias opciones.	Soy capaz de escribir textos claros y detallados sobre una amplia serie de temas relacionados con mis intereses. Puedo escribir redacciones o informes transmitiendo información o proponiendo motivos que apoyen o refuten un punto de vista concreto. Sé escribir cartas que destacan la importancia que le doy a determinados hechos y experiencias.
C1	Comprendo discursos extensos incluso cuando no están estructurados con claridad y cuando las relaciones están sólo implícitas y no se señalan explícitamente. Comprendo sin mucho esfuerzo los programas de televisión y las películas.	Comprendo textos largos y complejos de carácter literario o basados en hechos, apreciando distinciones de estilo. Comprendo artículos especializados e instrucciones técnicas largas, aunque no se relacionen con mi especialidad.	Me expreso con fluidez y espontaneidad sin tener que buscar de forma muy evidente las expresiones adecuadas. Utilizo el lenguaje con flexibilidad y eficacia para fines sociales y profesionales. Formulo ideas y opiniones con precisión y relación mis intervenciones hábilmente con las de otros hablantes.	Presento descripciones claras y detalladas sobre temas complejos que incluyen otros temas, desarrollando ideas concretas y terminando con una conclusión apropiada.	Soy capaz de expresarme en textos claros y bien estructurados exponiendo puntos de vista con cierta extensión. Puedo escribir sobre temas complejos en cartas, redacciones o informes resaltando lo que considero que son aspectos importantes. Selecciono el estilo apropiado para los lectores a los que van dirigidos mis escritos. Incluso puedo estar en la capacidad de pedir un empleo.
C2	No tengo ninguna dificultad para comprender cualquier tipo de lengua hablada, tanto en conversaciones en vivo como en discursos retransmitidos, aunque se produzcan a una velocidad de hablante nativo, siempre que tenga tiempo para familiarizarme con el acento.	Soy capaz de leer con facilidad prácticamente todas las formas de lengua escrita, incluyendo textos abstractos estructural o lingüísticamente complejos como, por ejemplo, manuales, artículos especializados y obras literarias.	Tomo parte sin esfuerzo en cualquier conversación o debate y conozco bien modismos, frases hechas y expresiones coloquiales. Me expreso con fluidez y transmito matices sutiles de sentido con precisión. Si tengo un problema, consigo la dificultad con tanta discreción que los demás apenas se dan cuenta.	Presento descripciones o argumentos de forma clara y fluida y con un estilo que es adecuado al contexto y con una estructura lógica y eficaz que ayuda al oyente a fijarse en las ideas importantes y a recordárselas.	Soy capaz de escribir textos claros y fluidos en un estilo apropiado. Puedo escribir cartas, informes o artículos complejos que presentan argumentos con una estructura lógica y eficaz que ayuda al oyente a fijarse en las ideas importantes y a recordárselas. Escribo resúmenes y reseñas de obras profesionales o literarias.

Tabla 4. CATEGORÍAS DEL COACHING EN GRUPOS



Fuente: Material Universidad de la Sabana. Diplomado coaching gerencial. Módulo coaching de equipos.

Tabla 5. LIDERAZGO SITUACIONAL



Fuente: Material Universidad de la Sabana. Diplomado coaching gerencial. Módulo coaching de equipos.