

## 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

**CASO LABORAL PARA LA APLICACIÓN DE PROCESO DE COACHING**

**SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROGRAMA COACHING GERENCIAL  
BUCARAMANGA**

**2015**

**CASO LABORAL PARA LA APLICACIÓN DE PROCESO DE COACHING**

**SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO**

**Trabajo final para Programa en Coaching Gerencial**

**Profesora Maria Paula Alonso Torres**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**PROGRAMA COACHING GERENCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2015**

## CONTENIDO

	Pág.
1. SITUACIÓN LABORAL PARA PROCESO DE COACHING	4
2. MÓDULO I. COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH	7
3. MÓDULO II. COACHING ORGANIZACIONAL	8
4. MÓDULO III. EL PODER DE LA CONVERSACIÓN	10
5. MÓDULO VI. COACHING DE EQUIPOS	13
6. MÓDULO V. GERENTES A COACHES	14
7. MÓDULO VI. COACHING DE EQUIPOS	17
8. MÓDULO VII. COACHING COMERCIAL	18
BIBLIOGRAFIA	19

## TRABAJO PARA EL PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL

*Seleccione una situación laboral (de carácter ejecutivo) de la empresa para la que trabaja u otra que conozca bien, en la que considere que se puede aplicar el proceso de Coaching como una herramienta, basado en esa situación, a medida que avanza el programa responda en el entregable final las siguientes preguntas.*

La siguiente es la situación laboral en la cual se aplicará Proceso de Coaching.

El caso seleccionado para aplicar el proceso de Coaching como una herramienta de desarrollo y crecimiento, pertenece a la empresa GCM Grupo Celular Móvil, un Distribuidor Directo de la compañía de telefonía celular CLARO S.A. En donde se presentó una vacante en una de sus sucursales de los Centros de Pagos y Servicios; el cargo se llama Consultor Barra Express el cual implica de procedimientos administrativos y gestión de servicio al cliente, por tal motivo la gerencia tomó la decisión de realizar un traslado de la oficina principal a una persona que ha conocido por sus años de experiencia en la empresa varios cargos, específicamente administrativos y en donde en estos retos lo ha hecho muy bien.

“María” es una mujer joven, honesta, laboriosa, rápida y eficiente en sus funciones, cumplidora de sus responsabilidades y muy capaz, en los cargos que ha desempeñado dentro de la empresa ha sido muy idónea y responsable, se ha destacado por su capacidad para aprender rápidamente y GCM ha sido la primera empresa donde ella ha trabajado, ingresó antes de cumplir los 18 años y en general tanto sus compañeros y directivos le tienen mucho cariño y consentimiento; aunque la gerencia conoce que en ocasiones algunos comportamientos de actitud y pensamiento han generado ciertos malestares en el

ambiente laboral, con su jefe directo (el cual ingresó a la empresa tiempo después) y con compañeros que no son afines o con los que no ha entablado una amistad, estas situaciones hasta el momento no habían sido de mayor importancia y relevancia, puesto que la empresa comprende que son personas las que integran el equipo de trabajo y que por ello son diferentes formas de ser y pensar para lo cual hasta el momento se ha salido adelante y sin mayores contratiempos.

La gerencia general en días pasados le informó a “María” que sería trasladada al Centro de Pagos y Servicios (CPS) para desempeñar el cargo que por licencia de maternidad de la anterior persona quedaría vacante, se le comentó que aunque ella ya ha tenido experiencia en varias de las labores administrativas que en este cargo iba a ejecutar, también tendría que aprender muchas funciones que por ser un CPS ella no conocía y que debía estar abierta a aprender y a conocer más del entorno. Se le hizo saber que era un nuevo reto y una nueva oportunidad para salir adelante, ya que conocería más del negocio y de nuevos procedimientos y que en un futuro si ella lo soñaba podría vincularse directamente con la empresa CLARO, ella en ese momento se mostró dispuesta, comprometida, decidida y aceptó irse para el nuevo punto.

Actualmente está en su nuevo cargo, inmediatamente a su ingreso estuvo acompañada por la persona que le entregaría las funciones, recibió capacitación por varios días y le entregaron las funciones sin ningún pendiente urgente, pero desde su llegada al nuevo puesto se ha comportado en ocasiones apática, manifiesta no entender lo que le han explicado de sus tareas cuando muchas de ellas ya las conoce y las ha realizado anteriormente, se queja verbalmente que nunca ha trabajado con servicio al cliente y que para ella eso no es cómodo, que no tiene experiencia y que le parece difícil. En ocasiones busca eludir tareas que le corresponden al cargo mostrándose ocupada en otra actividad, no acepta errores cuando se le sugieren correcciones, dedica mucho tiempo a realizar algunas labores que para ella en el anterior cargo eran de muy poco tiempo y

dedicación, no se muestra cooperadora con sus nuevos compañeros de trabajo y se le ve hablando mucho por teléfono con sus amigas de la oficina anterior, su puntualidad excesiva a la hora de salida en algunos momentos, afecta el servicio que se le presta a los clientes del Centro de Pagos y Servicio, ya que de requerirse unos minutos más de su tiempo, manifiesta que debe irse y que no los puede atender ya que tiene otras responsabilidades personales que debe cumplir. En varias ocasiones realiza gesticulaciones mostrando mal humor y demasiada seriedad.

El entorno laboral se ha tornado pesado ya que sus compañeros no aceptan sus comportamientos, por este motivo ya se han presentado discusiones e inconvenientes, no manifiesta interés por trabajar en equipo, ya que esto exige de una participación y compromiso para desarrollar con éxito las actividades y sus comportamientos no encajan en un grupo que por general ha sido muy dinámico y proactivo.

Su jefe en varias ocasiones la ha invitado hablar, para exponerle la actual situación, pero sus respuestas se remiten a decir: que a ella no le pasa nada, que se siente bien en su nuevo rol, que lo que sucede es que sus nuevos compañeros no la aceptan o que no la entienden, manifiesta ser una persona muy capaz y se tiene mucha confianza de sus habilidades, con sus palabras emite un ego alto y de superioridad ante los demás, pero aparenta no ser consciente de que sus comportamientos no son los que la empresa espera y parece no comprender lo que implican sus actitudes corporales negativas y pensamientos reactivos, estos son factores que están desencadenando conflictos y retrocesos en los objetivos y metas de esta oficina.

La empresa reconoce la importancia de los valores personales que cada individuo puede aportar a la organización; pero también tiene claro que no sólo la formación, los estudios y la experiencia son aspectos importantes y necesarios para lograr la

productividad, que es fundamental que sus colaboradores desarrollen y gestionen habilidades, cualidades, valores y actitudes positivas y que se pueda contar con personas proactivas; capaces de entender el valor y las diferencias en otros y de esta manera se logre anticipar los escenarios posibles de una acción y prever posibles soluciones a los inconvenientes que se presenten en el día a día.

## **MÓDULO I. COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH**

1. *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.*

Las principales competencias o habilidades que un coach debe tener en cuenta para la situación planteada son:

- Escuchar y concentrarse activamente en la persona, teniendo la habilidad de enfocarse por completo en lo que su coachee le está diciendo y en lo que no, siendo a su vez observador de aquellos aspectos que no se expresan con palabras sino con gestos, con el tono de la voz, con sus posturas e incluso con sus silencios, también su respiración y hasta su energía; para así comprender a fondo el significado de lo que la otra persona desea y quiere, igualmente darle apoyo para que se exprese libremente.
- La empatía, como habilidad de saber y ser capaz de compenetrarse con lo que dice la otra persona, es como una poderosa sintonía que toca lo más profundo de las emociones y los sentimientos poniéndose en la piel del coachee, ser par del otro de modo que se pueda establecer una conexión capaz de pensar y sentir el interior de la otra persona como si fuera su propia situación.

- Capacidad de intervención para realizar preguntas que revelen información necesaria, llevando al coachee a la reflexión y el pensamiento de su situación actual, preguntas poderosas que la saque de su zona de comodidad y que revelen sus creencias y supuestos. El coach lleva a su coachee a pensar a fondo y a reflexionar, le abre la perspectiva y aumenta su conciencia de las propias situaciones que lleva dentro.
- Habilidad de entender a fondo la situación planteada y ser comprensivo y asimilar con certeza la realidad, sin prejuicios ni críticas.
- Establecer cercanía con el coachee, teniendo la habilidad para crear un ambiente seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuo, igualmente facilitar el autodescubrimiento.
- Establecer una comunicación directa y clara que tenga un gran impacto positivo en la persona, permaneciendo presente en el proceso, siendo claro, respetuoso, seguro y paciente.
- Creando compromisos en la otra persona, de manera que mediante la realización de los mismos su coachee avance en el desarrollo.
- Diseñar acciones, planificar y establecer metas, igualmente establecer acuerdos para el proceso de coaching, manteniendo sus estándares éticos y profesionales.

## **MÓDULO II. COACHING ORGANIZACIONAL**

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

Los objetivos principales de incluir el proceso de coaching en la situación planteada son: conducir a un mejor resultado y desempeño del coachee, trabajar en aspectos relacionado con las capacidades, actitudes y comportamientos entre otros, con el fin de lograr un mejor desarrollo en el equipo de trabajo. En el caso mencionado “María” es una persona valiosa y clave para la empresa, pero se requiere que genere un cambio que facilite un camino más eficaz y armonioso, explotando sus valiosos recursos y habilidades, cambiar la forma de relacionarse, desarrollar más sus competencias, desbloquear sus ideas o prejuicios y cambiar hábitos y emociones no aceptables para el equipo de trabajo y para la empresa.

*2- ¿Cómo cree que el proceso de Coaching facilitará o aportará a este proceso?*

Directamente en la formación y autoconocimiento del coachee, con este proceso logrará desarrollar y explotar el nivel de conciencia que le ayudará a vivir de una forma más tranquila y feliz, logrando retroalimentación de sus comportamientos y creencias, incrementando su rendimiento y encontrando la motivación y el valor de trabajar en equipo, reforzando su autoestima y enfatizando en las cosas buenas y valiosas. Todo esto llevará a mejorar las relaciones entre sus compañeros y directivos y que se logre trabajar en un ambiente de armonía, juntos como equipo para lograr con responsabilidad los objetivos.

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

Generar herramientas para lograr productividad y mayor trabajo en equipo, igualmente propiciar un cambio en las conductas negativas y reactivas, se busca mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, enriquecer el trabajo en

equipo para que no haya discusiones, conflictos y roscas, pensando en un bien y en resultados satisfactorios para todos los integrantes.

Se espera que al finalizar el proceso tanto ella como sus compañeros noten, admiren y valoren mejores actitudes y reconozcan que con tolerancia y respeto se pueden lograr óptimos resultados, que trabajar en armonía y amor las labores se hacen más fáciles de desarrollar. También gestionar de manera más productiva el tiempo, aprender de las equivocaciones, marcar expectativas propias y que al mejorar la forma de interactuar con su entorno se generen una confianza dentro del equipo y que la gestión con los clientes sea más eficiente y lograr incrementar más las ventas.

### **MÓDULO III. EL PODER DE LA CONVERSACIÓN / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS**

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

Coordinador del CPS y Consultor Barra Express

- 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.*

Coordinador CPS: Por ser la persona que lidera los equipos debe estar comprometida con los logros de sus integrantes, impactando sobre la coherencia entre sus decisiones y acciones, integrando todas las dimensiones del liderazgo en una práctica y actitud responsable y profesional. Es la persona que está cerca

a la situación del día a día, supervisa y apoya las actividades de los integrantes y da soporte inmediato, realiza acompañamiento y es responsable por los resultados del equipo. Tema a trabajar es el Liderazgo: para transformar e influenciar en las personas logrando objetivos individuales y colectivos, ejerciendo influencia, generando motivación inspiradora y conduciendo a su equipo a niveles altos de prosperidad y felicidad. Preguntas:

- ¿Cómo te sientes liderando a este equipo de trabajo?
- ¿Qué retos y objetivos quieres conseguir como líder?
- ¿Qué harías de forma diferente para lograr transformar e influenciar de forma proactiva en tu equipo?
- ¿Qué resultados esperas tener con lo anteriormente mencionado?
- ¿Cómo líder que cosas positivas crees que aportas a las personas que te rodean?
- ¿Qué te gustaría que pasara en tu equipo hoy que no esté sucediendo hasta el momento?
- ¿Qué consideras que como líder debes mejorar?
- ¿Cuáles crees que son las virtudes y debilidades que tu equipo ve en ti?
- ¿De qué manera consideras que se debe abordar una situación en donde un integrante del equipo está generando conflictos o retrocesos?

Coachee: Debe encontrar nuevas formas de interpretar lo que sucede, buscar nuevas posibilidades, desarrollar todo su potencial, centrarse en lo que le falta para mejorar sus comportamientos, con la finalidad de encontrar acciones y resultados positivos. Tema principal el factor proactivo. Preguntas:

- ¿Cuál crees que es la razón para que la empresa te haya asignado en este nuevo cargo?

- ¿Qué piensas sobre esta nueva oportunidad de aprendizaje y experiencia como crecimiento para tu vida? ¿Qué oportunidades ves en este nuevo reto?
- ¿Qué piensas de transformar los problemas en oportunidades para aprender y cambiar?
- ¿Te agrada los resultados que estas obteniendo en tu nuevo cargo?
- ¿Te sientes animada a estar en este nuevo cargo? ¿Por qué?
- ¿Qué pasaría si escoges otra manera de visualizar y actuar frente a este nuevo reto?
- ¿Cuáles crees que son tus mayores fortalezas?
- ¿Qué haces bien y que no; que puedes mejorar?
- ¿Piensas que has logrado adaptarte a este entorno en el que no esperabas estar? Si la respuesta es SI, ¿de qué manera? Y si es No, ¿por qué?
- ¿Cómo te sientes el estar en esta nueva oficina y con nuevas personas a tu alrededor?
- ¿Te sientes satisfecha con la relación que estás llevando con tus compañeros de trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué actitudes positivas crees que tienen tus compañeros hacia ti?
- ¿De qué manera crees que manifiestas tus opiniones y pensamientos?
- ¿Qué efecto crees que ha ejercido tu forma de pensar y actuar ante tus compañeros?
- ¿Qué es lo que encuentras más satisfactorio de la relación con tus compañeros y jefe?
- ¿Cómo piensas que se puede manejar mejor las relaciones con tu equipo?
- ¿Cómo crees que gestionas tus emociones?
- ¿Consideras que necesitas un cambio de actitud? ¿por qué?

## **MÓDULO IV. 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?*

En este caso para “María” sus creencias o paradigmas pueden ser:

- Que su anterior trabajo era mejor y que se sentía más a gusto con sus compañeros.
- Que no tiene las habilidades para trabajar en servicio al cliente.
- Que no es posible equivocarse ya que lo importante es quedar bien ante sus superiores
- Que desde que cambio de puesto todo es más difícil y complicado para ella.
- Que su jefe le exige más a ella que al resto del equipo.
- Que la experiencia laboral vale más que trabajar en equipo.
- Que los resultados de los demás no dependen de los suyos.
- Creer que en su trabajo es más importante sus resultados en las tareas asignadas, que las relaciones personales.
- Creer de sus compañeros que existe rechazo y falta de tolerancia, que están emitiendo juicios negativos sobre ella.
- Que ella tiene su forma de ser y se resiste a cualquier cambio de aspecto en su vida.

2. *¿Qué imágenes u holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral seleccionada?*

Para “María” es importante enriquecer holografías positivas como:

- Estar en este nuevo cargo me trae más oportunidades para abrir puertas y encontrar un futuro mejor

- Cada error es un paso hacia el camino del éxito, si soy consciente y aprendo de ellos.
- Lo que ya he aprendido puedo mejorarlo y compartirlo a los demás.
- Cada persona es diferente, yo elijo respetar y comprender las opiniones y comportamiento de los demás
- Pienso que puedo ser amigable y afable con mis compañeros y que trabajando en equipo las situaciones son más fáciles de resolver.
- Me merezco este trabajo porque disfruto lo que hago.
- Tengo un trabajo que me gusta, que me satisface y que me siento plena y capaz de enfrentar este nuevo reto.
- Me encanta mi trabajo y por eso recibiré la recompensa del éxito.
- Los cambios en la vida no son fáciles de aceptar pero me enseñan a mejorar y a encontrar el camino hacia la felicidad.
- Disfruto de lo que tengo y lo que soy.
- Yo elijo ser feliz, no dependo de los demás.

## **MÓDULO V. GERENTES A COACHES**

*1. ¿Qué actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada?*

Las actitudes que el líder debe tener para llevar a buen término la situación planteada son:

- El líder no debe decir todo lo que piensa sin escuchar antes atentamente a su colaborador, la habilidad de la escucha es fundamental para lograr encontrar las soluciones más acertadas y también saber decir de manera adecuada lo que se piensa y se necesita hacer.

- Capacidad de entender la situación que está afectando a “María” y al equipo y tener las competencias para resolver diferencias de ideas y opiniones entre los integrantes, siempre centrándose en los intereses comunes.
- Conocer el entorno para acertar en la toma de decisiones, comprendiendo las variables que están afectando directa e indirectamente el normal desempeño de las funciones del coachee.
- La empatía para ser capaz de percibir y reconocer los sentimientos que la pueden estar afectando.
- Tener la cualidad de sensibilizar a la motivación, para fomentar la actitud positiva y resaltar todas las competencias de ella y sus colaboradores y encaminarlas a lograr los objetivos definidos.
- El líder debe inspirar, orientar, marcar rumbos e impulsar a la acción para lograr los resultados, pero desarrollando a su equipo como individuos valiosos y únicos.
- Actitud positiva para transmitir a su equipo que todo lo que se desea y se sueña se puede lograr.
- Saber reconocer lo bueno y corregir lo malo de cada persona.

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?*

Por medio del coaching se puede mejorar las relaciones ya que el líder actúa como un “líder coach” y conoce de la importancia de las conversaciones; el cual es

un excelente medio para acercarse a las personas, siempre con el fin de guiarlos a que ellos mismos encuentren las respuestas que necesitan para salir y seguir adelante y ser mejores cada día, todo el proceso de coaching ayuda a producir los resultados deseados gracias a que las personas toman conciencia de sus retos y problemas. El líder al tener cercanía y conexión con las personas logrará conseguir un equipo estratégico, efectivo y eficiente con resultados sostenibles ya que sus integrantes están unidos estrechamente.

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?*

- El estilo de conversación en donde el líder se centra en dar sermón y sólo le importa lo que piensa y dice.
- Cuando se abusa de las sugerencias, consejos y soluciones en las conversaciones con su equipo, ya que se cae en el error frecuente de dar su punto de vista como si fuera el único y verdadero.
- En una conversación con el coachee, el líder puede llegar a ser blando dejando que la situación que se está tratando lo afecte y que por tal motivo no lo lleve a encontrar su propia solución.
- Caer en el error de no encausar y direccionar el tema el cual al final no se llega a ningún resultado positivo.
- En ocasiones en las conversaciones con su equipo se dicen frases como "me gustaría que las gente fuera como yo" convirtiéndose en una conversación cerrada y con dificultad para ver los puntos de vista ajenos.

- En ocasiones el líder interrumpe a sus colaboradores por el afán de anteponer sus propias creencias y decisiones.
- En una conversación se pueden tener conductas no verbales o ademanes que transmiten a su coachee o equipo ideas erróneas y desafiantes.

## **MÓDULO VI. COACHING DE EQUIPOS**

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

El equipo en esta situación laboral son las 5 personas que integran el CPS, son los dos asesores comerciales, dos cajeras, barra exprés y el coordinador.

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

Siendo el coaching un proceso de acompañamiento a través de acciones que fomentan la interrelación de su miembros, para esta situación el líder coach debe sacar espacios y generar momentos en donde se compartan otras actividades fuera del rol laboral diario y con estas oportunidades trabajar para que los vínculos se fortalezcan, pero diseñando siempre el proceso con el objetivo de que cada miembro descubra, defina, desarrolle y construya sus propios principios y que las acciones de todo el conjunto permitan mejorar los procesos y los valores de la organización. Al equipo debe quedarle claro que esas reuniones tienen un fin común, que aunque siendo espacios en donde se comparten experiencias e instantes agradables, es fundamental que todos los integrantes estén dispuestos a abrir su mente y corazón, que estas reuniones están diseñadas para encontrar la dirección y el rumbo de la meta a lograr, que puedan identificar cuáles son los

aspectos o los obstáculos que les impide cambiar la forma de ver el entorno y que cada integrante ayude a construir vínculos únicos y particulares. Estas reuniones se harán de común acuerdo cada semana, en tiempo fuera del laborar y en ocasiones en lugar diferente a la oficina.

## **MÓDULO VII. COACHING COMERCIAL**

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

En la situación que se está trabajando es importante vincular a la gerencia general, ya que por ser la cabeza de la organización es de plantear que entre sus funciones está el adelantarse a los posibles acontecimientos que le generen problemas u obstáculos, inspirando soluciones antes de que estos sucesos ocurran y poder hacerles frente rápidamente. La gerencia debe estar presente en este proceso de coaching puesto que toda esta situación se podrá ver reflejada en los ingresos (ventas) de la empresa.

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.*

Mediante el coaching comercial es importante la vinculación de la gerencia comercial de la empresa y su equipo; puesto que son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa. Con este proceso se trabaja una potente arma para el entrenamiento tanto de la fuerza de venta en conjunto con el equipo administrativo, todo con el único fin de que unan fuerzas y

se encamine con mayor autonomía, con mayor conocimiento de fidelización de clientes y mejor gestión de servicio, siendo el objetivo principal que los ingresos de la empresa aumenten y de ser así este resultado se convierta en un beneficios para todos.

## BIBLIOGRAFIA

Libro

AGUILERA. Jorge. El factor Proactivo. Bogotá: Mayol Ediciones 2010 Primera Edición p 126-129

Diapositivas proporcionadas por los docentes en el programa.

PIQUERAS, Cesar. Las 8 competencias del LIDER COACH que debes conocer [en línea] 24 de noviembre 2014. [Citado 30–Mayo-2015]. Disponible en internet: <http://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>