

## 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

COACHING GERENCIAL  
PARA LA COMPAÑÍA IMPORTEXP INTL

NORMAN ROLANDO ARDILA NAVARRO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROGRAMA COACHING GERENCIAL  
BUCARAMANGA  
2015

COACHING GERENCIAL  
PARA LA COMPAÑÍA IMPORTEXP INTL

NORMAN ROLANDO ARDILA NAVARRO

Programa alternativo como modalidad de grado  
Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales  
VII Cohorte

Asesora:

MARIA PAULA ALONSO TORRES

Comunicadora social y periodista – Licesed Advanced NLP and *Coach*

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROGRAMA COACHING GERENCIAL  
BUCARAMANGA

2015

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del calificador:

---

Bucaramanga 01 Agosto de 2015

**CONTENIDO:**

	Pag.
INTRODUCCIÓN - CONTEXTO	5
MÓDULO I Competencias básicas de <i>Coach</i> .	6
MÓDULO II <i>Coaching</i> organizacional.	7
MÓDULO III El poder de la conversación / Preguntas Inteligentes y Poderosas.	8
MÓDULO IV Modelos Mentales Creencias y Paradigmas.	10
MÓDULO V Gerentes a <i>Coaches</i> .	11
MÓDULO VI <i>Coaching</i> de Equipos.	12
MÓDULO VII <i>Coaching</i> Comercial.	13
CONCLUSIONES.	14
BIBLIOGRAFÍA.	15

## INTRODUCCIÓN - CONTEXTO

La compañía IMPORTEXP INTL es una empresa de carácter privado que centra su objeto social en el comercio internacional y el desarrollo de obras de alta ingeniería, contando con una base de 16 colaboradores de los cuales 7 son directos. La empresa opera en todo el territorio Colombiano caracterizándose por su cumplimiento y responsabilidad en cada uno de los contratos adquiridos.

La situación corporativa de la empresa IMPORTEXP INTL que requiere la intervención de un *Coach* para desarrollar un proceso de *Coaching*, es la toma de la decisión asertiva de incursionar, o no, en el mercado Norteamericano, decisión que se caracteriza por su amplia trascendencia e impacto en la compañía.

El proceso de *Coaching* en el presente informe, se limitará a la intervención del Gerente General de la compañía IMPORTEXP INTL, no reflejando ello que el proceso se cierre con éste, ya que de requerirse se podría extender al segundo inversionista de la compañía y a los colaboradores de la misma.

Se desarrollará como base de seguimiento la guía de orientación del programa *Coaching* Gerencial desarrollado por la Universidad de la Sabana.

## **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.**

Según la situación específica a la cual se aplicará *Coaching* en la compañía y con el fin de realizar una intervención positiva, se requiere un *Coach* con características y competencias definidas así:

Es un requisito indispensable para el *Coach* el conocimiento del campo de desarrollo y operación de la compañía, ya que la meta establecida comprende la orientación para tomar una decisión corporativa de alto impacto y trascendencia en la misma.

Se requiere un *Coach* profesional especializado y acorde a perfiles ejecutivos, con experiencia en la aplicación de procesos a este tipo de *Coachees* pues parte indispensable del mismo comenzará y se desarrollará a través de la gerencia general.

Es importante que el *Coach* genere empatía y posea competencias de comunicación y relación, para lo cual a manera de fundamentación se realiza previamente una evaluación del perfil gerencial, encontrándose una psicodinamia Proximal con tendencia Racional, lo que podría reflejar un *Coachee* con características particulares tales como una percepción del mundo a través del pensamiento cuantitativo, tendencia a direccionar, impulsivo a reaccionar, calculador, entre otras posibles.

Finalmente sería oportuno que el *Coach* tenga experiencia en Planes de Negocio, ya que parte del objetivo a lograr requerirá posibles conversaciones sobre

estructuras específicas de éstos, lectura y análisis de indicadores sujetos a los mismos, entre un abanico de herramientas que pueden llegar a ser útiles en la intervención.

## **MÓDULO II *Coaching* organizacional.**

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

Acorde a la meta general de tomar una decisión para la incursión en el mercado de Norteamérica, se espera al incluir *Coaching* organizacional maximizar los recursos disponibles en la compañía, aprovechando los que generan un valor agregado a la misma y mitigando aquellos que puedan ser obstrucción para el desarrollo empresarial. Se espera a través de la intervención *Coaching* poder superar temores y romper paradigmas que obstaculicen el camino al cumplimiento de la meta establecida, camino en el cual se pueden identificar y fortalecer conductas potenciadoras. La meta general establecida o "*Goal*" da apertura al recorrido de *Coaching* a través del modelo "*GROW*" (*Goal, Reality, Options, What, when, whom, will*), acróstico en Inglés que traduce: *Meta, Realidad, Opciones, Qué, Cuando, Quienes, Cuanto*.

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

A través del proceso de *Coaching* se espera principalmente derribar condiciones y prejuicios mentales que obstaculicen la toma de decisiones acertadas, indiferentemente de cuales sean éstas. Se proyecta lograr un contexto claro y estable que permita un desenvolvimiento positivo en el alcance de la meta establecida y herramientas suficientes para llegar a ella exitosa y asertivamente.

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



Durante el desarrollo del proceso de *Coaching* se desea lograr en primer lugar claridad y certeza en la toma de decisiones pertinentes para alcanzar la meta proyectada, así como una justificación y respaldo corporativo para la misma, permitiendo así potencializar la visión corporativa y de este modo establecer nuevos estándares para futuros casos similares o asociados a este.

### **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*.**

El actor principal que se identifica a intervenir en el proceso de *Coaching* y quien define el alcance del presente informe es el Gerente General de la compañía quien a su vez es socio capitalista en un 50%, actor sobre quien recae toda la responsabilidad corporativa y quien tiene entre sus funciones el deber y autoridad para la toma de la decisión que es meta principal de la intervención de *Coaching* pertinente.

Como parte del proceso de *Coaching* y acorde a los requerimientos del Coach, podrían también realizarse intervenciones al segundo socio inversionista, en caso de ser necesario e intervenciones a los colaboradores de la compañía para socializar la decisión tomada al final de proceso y extender así los alcances establecidos.

#### **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.**

##### **Gerente General:**

Es importante que el Gerente General en su condición de responsable en la toma de decisiones trascendentes sea encaminado por el *Coach* contextualizando a través de un recorrido por la *Realidad* de la compañía que abarque principalmente aspectos relevantes a través de preguntas asertivas así:

-Coyuntura global corporativa: Contextualización general de la empresa en tiempos presente, pasado y futuro.

¿Qué viene a su mente cuando piensa en la compañía Importexp Intl?

¿En una palabra describa qué valor principal representa la compañía para la cual labora?

-Profundización del modelo de negocio: Presentación del modelo corporativo de negocio, "core" de negocio, objeto principal, "good will" etc.

¿Desde su labor cómo aporta a la compañía Importexp Intl?

¿Cuál es su motivación principal al ser parte de la compañía Importexp Intl?

-Indagación DOFA: Indagación y contextualización de la matriz de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Aspectos a mejorar (Debilidades).

¿Podría relacionar tres fortalezas y dos amenazas?

¿Qué aspecto a mejorar cree usted que debería ser prioritario a tratar en un próximo periodo calendario?

¿Qué oportunidades relevantes ha identificado desde su posición que podrían beneficiar ó empoderar a la compañía?

-Contextualización de la oportunidad de negocio: Contextualización de la oportunidad de negocio a incursionar abarcando coyuntura internacional, beneficios y contras, opciones, consecuencias etc.

¿Cómo visualizaría usted a Importexp Intl desde los ojos de un competidor Norteamericano?

-Experiencia corporativa: Contextualización de la experiencia de la compañía en el objeto social que desarrolla y que planea desarrollar.

¿Qué podrían hacer a nivel corporativo que no estén haciendo y crea usted que generaría un valor agregado relevante a la compañía?

-Perfiles ejecutivos: Perfiles de los directivos de la compañía, psicodinamia, características, tendencias; Para este aspecto se sugiere realizar una evaluación a través del recurso "tela de araña".

Una vez comprendida y contextualizada la *Realidad* corporativa, es pertinente incursionar en la generación de *Opciones* realizando un recorrido a través de preguntas ubicadoras, evaluación DOFA, introspección y contextualización, evaluación de mercados, objetivos y riesgos, planes ABC y preguntas poderosas; Ejemplificando:

¿Qué beneficios inmediatos cree usted que traería la toma de una decisión positiva en la incursión del mercado Norteamericano?

¿Se sentiría completamente a gusto si se tomara dicha decisión?

¿Qué cree usted que haría falta para tomar una decisión?

¿Qué decisión le daría más seguridad y porqué?

¿Cómo se visualiza usted desde los ojos de los colaboradores de la compañía?

¿Cómo cree usted que se podrían mitigar las oportunidades por mejorar ó falencias corporativas?

#### **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?**

Las principales creencias o paradigmas a los que se podrían enfrentar en la compañía son:

La competencia es muy fuerte.

Se pondrá en riesgo la compañía.

No habrá apoyo suficiente.

Se va a incrementar la responsabilidad.

No habrá resultados positivos.

No hay alguien calificado para ejercer el nuevo cargo.

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

-Las principales holografías ó imágenes por cambiar son:

Temor a fracasar.

Un futuro incierto

-Una imagen para enriquecer es:

Cómo me veo en la compañía.

Autoestima.

**MÓDULO V Gerentes a *Coaches***

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

Se requieren competencias bien definidas en la empatía, la escucha activa, la comprensión y habilidades en la pregunta. Para la última se recomienda la estrategia del embudo a través de preguntas abiertas, de sondeo, aclaratorias y finalmente preguntas cerradas.

**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?**

Se lograría por medio del *Coaching* identificando y fortaleciendo conductas potenciadoras y estilos de liderazgo, desarrollando a los individuos que conforman los equipos, estableciendo liderazgo inspiracional, desarrollando habilidades de delegar y formando liderazgo transformacional.

**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*?**

Se fomentaría un cambio hacia un pensamiento estratégico y un análisis crítico, buscando las variables que componen la dinámica del entorno y diseñando estrategias creativas para enfrentar las situaciones. Se iniciaría la implementación de estrategias de *Coaching* con el fin de inducir a los colaboradores hacia un fin subjetivo a través de preguntas poderosas que direccionen a fines comunes.

**MÓDULO VI Coaching de equipos**

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

Se podrían establecer fundamentalmente dos equipos conformados así:

Equipo directivo: Gerente general e inversionista capitalista.

Equipo operativo: Colaboradores líderes de la compañía (total 5)

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

Una vez se haya desarrollado el *Coaching* individual planteado previamente en

este informe, se puede extender el alcance interviniendo el grupo ó equipo directivo, buscando lograr empatía entre los dos miembros y unanimidad en la toma de la decisión, indiferentemente de cual sea esta.

Subsecuentemente se podría pasar a intervenir en *Coaching* al grupo o equipo operativo, con el fin de socializar la estrategias establecidas y vincular activamente a los colaboradores con las decisiones gerenciales definidas, de modo que la compañía puede operar como un engranaje en conjunto sin desfases en ninguna de los niveles jerárquicos de la misma.

## **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?**

Se podría requerir fidelizar y vincular activamente al inversionista capitalista de la compañía, pues su papel tiende a ser externo aún cuando puede llegar a ser indispensable para alcanzar el objetivo seleccionado como meta.

### **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.**

Por medio del *Coaching* táctico se podrían desarrollar habilidades y conocimientos pudiendo aumentar la credibilidad del gerente *Coach* lo cual facilitaría la vinculación de todos los actores posibles en la empresa al proceso vendiendo una idea innovadora y promisorio que genere mayor seguridad y confianza a través de nuevas ideas y estrategias, cambiando así actitudes y paradigmas, generando desarrollo de habilidades, permitiendo herramientas para la toma de decisiones, motivando y reforzando el autoestima, obteniendo mejores resultados y estableciendo una medida de calidad en los objetivos.

## **CONCLUSIONES:**

Se concluye a través del presente proyecto que el *Coaching* aplicado a una compañía es una herramienta poderosa, útil y pertinente para identificar y alcanzar objetivos, maximizar los recursos disponibles, aprovechar generadores de valor agregado, mitigar obstrutores del desarrollo empresarial, superar temores y romper paradigmas que sean obstáculos e identificar y fortalecer conductas potenciadoras.

## BIBLIOGRAFÍA:

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1996 126p. NTC 1307

CARDON, ALAIN, *Coaching* de equipos, Planeta D´agostini, Barcelona, 2005. original, editions D´organization, Paris, 2003.

CATALAO, J.A., PENIM, A.T, Herramientas de *Coaching*, Lidel, Lisboa, 2009

ALONSO DE LOS ÁNGELES, Hernán. Competencias básicas del *Coach*.

BAHAMÓN ROZO, Carolina. *Coaching* Organizacional.

TIBADUIZA, Olga. El poder de la conversación/preguntas inteligentes y poderosas

ALONSO TORRES, María Paula. Modelos mentales creencias y paradigmas.

ALONSO DE LOS ÁNGELES, Hernán. Gerentes a *Coach*.

CASTRO RODRIGUEZ, Christian. *Coaching* de equipos y comercial.