

## 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

TRABAJO FINAL COACHING GERENCIAL

DANIEL FERNANDO MARTINEZ SAUMETH

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEOCIOS INTERNACIONALES

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM

VILLAVICENCIO-META

2015

## TABLA DE CONTENIDO

1. SITUACION LABORAL:.....	4
2. MÓDULO I: Competencias Básicas del Coach.....	4
2.1. 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.....	4
3. MÓDULO II: Coaching organizacional.....	5
3.1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir <i>Coaching</i> Organizacional en la situación laboral de referencia?.....	5
3.2. ¿Cómo cree que el proceso de <i>Coaching</i> facilitará o aportará a este proceso? .....	6
3.3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando <i>Coaching Organizacional</i> a la situación laboral de referencia.....	6
4. MÓDULO III: El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas	6
4.1. Realice una lista de los actores principales a intervenir en este proceso de <i>Coaching</i> .....	6
4.2. 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: .....	7
5. MÓDULO IV: Modelos Mentales Creencias y Paradigmas.....	8
5.1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación Laboral Seleccionada?.....	8
5.2. ¿Qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la Situación Laboral Seleccionada? .....	8
6. MÓDULO V: PNL y Coaching.....	9
6.1. Desde la meta-estructura propuesta por la Programación Neurolingüística, explique paso a paso lo que sucede con la mente del coachee cuando realiza con éxito un proceso de coaching.....	9
6.2. Desde su criterio, enumere los conceptos básicos de la PNL más utilizados en el proceso de coaching. Explique su respuesta. ....	9
7. MÓDULO VI: Gerentes a Coaches.....	10
7.1. ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación Laboral seleccionada?.....	10

7.2. ¿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?.....	10
7.3. ¿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> ? .....	10
8. MÓDULO VI: Coaching de equipos .....	11
8.1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada. ....	11
8.2. ¿Cómo intervendría, por medio del <i>Coaching</i> , a los equipos y en qué momentos? .....	11
9. MÓDULO VII: Coaching comercial .....	11
9.1. ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo? .....	11
9.2. 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.....	12
BIBLIOGRAFIA .....	13

## 1. SITUACION LABORAL:

Gerente general de una empresa del sector servicios en la ciudad de Villavicencio, el señor Alberto tiene 56 años de edad es empírico, empresario exitoso con más de 25 años de experiencia en el sector, desde la creación de la empresa hasta el 2010, operaba en el Departamento del Meta como un monopolio, ahora que enfrenta la competencia, tiene el reto de dinamizar sus procesos de tal manera que sean competitivos en el mercado, para ello el proceso de modernización debe darse desde su liderazgo ya que está basado en el viejo modelo, es decir, fundado en el miedo, en la presión, en horarios laborales extendidos, además de presentar una influencia fuerte sobre su equipo de trabajo de acuerdo al estado emocional en el que se encuentre, lo que ocasiona un clima organizacional de mal estar y tiene impacto en la productividad de la empresa.

Coachee: gerente general.

Objetivo: implementar las herramientas del coaching en el gerente con el fin de adoptar un nuevo modelo de liderazgo basado en la confianza, escucha, búsqueda del compromiso e inteligente emocionalmente.

## 2. MÓDULO I: Competencias Básicas del Coach

2.1. 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.

Confianza: Dada la situación planteada es de vital importancia desarrollar confianza en el gerente de la organización en la cual no se sentirá juzgado por el modelo de liderazgo que ha venido ejecutando en toda su vida laboral, de esta manera el

coachee se sentirán con la plena confianza y libertad de comunicar sus ideas y mostrar su modelo del mundo al coach.

Empatía: se debe crear un ambiente propicio, el coach debe tener la capacidad de entender la emocionalidad que mueve al coachee.

Escucha: El coach que realizara la sesión está en capacidad de escuchar activamente al coachee de tal manera que pueda tener lectura de su tono de voz, emociones, lenguaje verbal y no verbal.

Preguntas poderosas: capacidad de realizar preguntas poderosas que puedan extraer información valiosa y relevante para lograr el objetivo de la agenda.

Toma de conciencia: capacidad del coach de hacer que el coachee busque su propia solución, crear conciencia de la realidad que se ha vivido hasta el momento y los resultados de esta, buscar la forma en la que se pueden obtener mejores resultados.

Diseñar acciones: es la capacidad el coach de buscar que el gerente encuentre otra manera de hacer las cosas, en este caso de ejercer su liderazgo buscando un mejoramiento continuo y un clima organizacional saludable que impacte positivamente en la productividad.

Planificar metas: capacidad el coach de llevar al gerente a trazar metas y resultados claros basados en el nuevo modelo de liderazgo con el fin de medir la efectividad.

### 3. MÓDULO II: Coaching organizacional

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

- Cambiar el modelo de liderazgo implementado por el gerente en la organización.
- Aplicar herramientas y técnicas que permitan mejorar la inteligencia emocional del gerente.

- Realizar estrategias que permitan obtener mejores resultados en términos de productividad y clima organizacional.

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

El coaching aportara en gran medida en el cambio organizacional, en la generación de un nuevo clima laboral, mejora de la comunicación y el desempeño de los procesos que aportan a la ejecución del objeto social de la empresa.

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

El coaching será un facilitador de creación de nuevas estrategias que permitan sacar lo mejor del líder y a su vez del equipo de trabajo, generara un impacto positivo en la productividad de la organización y mejorara la comunicación entre las áreas. La emoción que mueve a los equipos será de bienestar y la calidad del trabajo desarrollado en conjunto con el gerente se alineara con los objetivos organizacionales.

El resultado de las sesiones será el descubrimiento del gerente de nuevas formas de direccionar equipos, nuevas maneras de comunicación, de manejo de la emoción, de escucha activa y de calidad de las conversaciones.

4. MÓDULO III: El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas

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

- Gerente: es importante porque él es quien debe iniciar las sesiones con el fin de buscar un nuevo modelo de liderazgo, es quien direcciona equipos de trabajo y por medio de sus estrategias logra el cumplimiento de objetivos trazados.
- Equipo de trabajo (líderes de procesos): son las personas encargadas de recibir las directrices de gerencia, liderar los procesos de la organización que lleven a un servicio de calidad, son quienes están bajo el modelo gerencial implementado.

4.2. 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:

Cuál es su percepción de sus líderes de procesos?

Cuál cree que sea la motivación del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos?

Cuáles son las fortalezas de su equipo?

Que oportunidades de mejora ha identificado en el equipo de trabajo?

Como cree que es como jefe?

Que emoción lo mueve en el direccionamiento de la empresa?

De qué manera incentiva al equipo?

Como cree que es la calidad de escucha con su equipo de trabajo?

Hace retroalimentación con ellos?

Como puede mejorar su rol en la empresa y su influencia en los líderes de procesos?

Cree que es importante generar nuevas estrategias de liderazgo para lograr una mayor productividad?

Que propone hacer al respecto?

Equipo de trabajo (líderes de proceso):

Cuál es su percepción del gerente?

Cuáles son los objetivos de la organización?

Como cree que es el clima laboral en la empresa?

Que cree que hace que su jefe cambie su estado emocional?

Como impacta en su trabajo el estado emocional del gerente?

Que haría usted para mejorar y contribuir el clima laboral?

Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo de líderes de proceso?

Ha pensado en alguna estrategia que pueda implementar para mejorar sus resultados?, De que se trata?.

Cuando piensas comentarla al gerente, para poder implementarla?.

## 5. MÓDULO IV: Modelos Mentales Creencias y Paradigmas

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

- La empresa siempre ha estado bien, la competencia no nos va a debilitar.
- Las personas siempre deben trabajar más y a presión para tener mejores resultados.
- Ponerse la camiseta es sacrificar todo por la empresa.
- Este modelo de liderazgo me ha funcionado para llevar a la empresa donde está ahora, significa que me ha hecho exitoso.

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

Enriquecer:

Personas felices, personas productivas.

Confianza y empatía con el jefe no significa falta de respeto.

Objetivos organizacionales claros llevan al éxito.

Cambiar:

Mayor presión, mayor productividad,

Más horas laborales diarias, mejor desempeño laboral (Hora Nalga).

Generar una imagen de rudeza y temor inspira respeto en los demás.

## 6. MÓDULO V: PNL y Coaching

- 6.1. Desde la meta-estructura propuesta por la Programación Neurolingüística, explique paso a paso lo que sucede con la mente del coachee cuando realiza con éxito un proceso de coaching.

Una vez las sesiones de coaching empiezan a mostrar éxito se generan experiencias en el coachee positivas que modifican las **experiencias** pasadas, a su vez producen que los **valores** que mueven esta experiencias sean positivos evidenciando una mejora de sí mismo, el **estado interno** del coachee tiene un **filtro** positivo pues está generando confianza todo este proceso y la mejora continua que se observa en la organización y finalmente crea un **expectativa** de bienestar en el que el coachee interpretara que cada vez será mejor.

- 6.2. Desde su criterio, enumere los conceptos básicos de la PNL más utilizados en el proceso de coaching. Explique su respuesta.

**Elaboración de mapas mentales (modelo del mundo):** es la manera como el individuo concibe el mundo y su funcionamiento desde su yo observador.

**Canales de percepción:** son las vías mediante el cual los individuos dan y reciben información, esta puede ser visual, auditiva y kinestésica.

**Anclas:** son estímulos o situaciones que se conectan con sentimientos, sensaciones, sonidos, imágenes del pasado, estas alejan a la persona del aquí y el ahora, por ello es importante darles el manejo apropiado.

**Calibración:** es la capacidad de tener una lectura del lenguaje verbal y no verbal.

## 7. MÓDULO VI: Gerentes a Coaches

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

- Escucha activa (lenguaje verbal y no verbal)
- Empatía (generar un ambiente de confianza)
- Comunicación asertiva
- Planificación de metas y seguimiento
- Enfoque en solución de problemas, superar la etapa de identificación de problemas y búsqueda de responsables.

7.2. ¿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?

Ejerciendo un liderazgo situacional por parte del gerente, aplicando esta metodología, el gerente puede conocer mejor a su equipo de trabajo, evaluando experiencia, competencia, habilidades y logro de objetivos, así mismo ejercerá el liderazgo que aplique según sea el caso, por otro lado la aplicación del coaching se implementa en la medida que el gerente quiere sacar lo mejor de cada integrante de su equipo, tener en un estado emocional de bienestar a los integrantes del equipo proporciona un clima laboral adecuado para una productividad mayor. La calidad de la comunicación y el equilibrio personal, entendiéndose como una adecuada comunicación (verbal y no verbal), un estado emocional adecuado, conocimiento pleno de la labor y un objetivo claro de haga que los equipos trasciendan en la organización garantizan el éxito.

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

Cambiaría:

- El método de órdenes, y directrices sin importar que piense el otro o validar el entendimiento de esa información.
- La comunicación basada en el temor, la amenaza.
- La orientación de la conversación hacia el cumplimiento estricto de actividades sin importar el estado de la persona con la que se interactúa, sus oportunidades de mejora y fortalecimiento de su potencial.

## 8. MÓDULO VI: Coaching de equipos

- 8.1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada.

Equipo líder de la organización: Gerente general, líderes de procesos.

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

Las sesiones en un principio serán dirigidas al gerente general una vez se evidencia un cambio, se empezaría a trabajar con el equipo que lidera los procesos para realizar el acompañamiento en la transición del modelo de liderazgo basado en coaching, la metodología por aplicar sería por medio de ayudas audiovisuales, talleres lúdicos en los que la reflexión este enfocada al trabajo en equipo, la importancia de la comunicación asertiva, el reconocimiento de los integrantes del equipo y el rol de cada uno, de esta manera se crea conciencia, y se va perfilando el equipo a desarrollarse como de alto desempeño.

## 9. MÓDULO VII: Coaching comercial

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

Los líderes de proceso se pueden fidelizar de tal manera que se evite la rotación de personal, y así mismo las constantes inducciones que

representan un gasto adicional para las compañías, aplicando la metodología de field coaching se fortalece el equipo generando un clima organizacional adecuado para la mejora continua; el antes, durante y después que hacen que los equipos estén en un ciclo permanente de crecimiento. Así las cosas, se implementaría un sistema de identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y plan de acción con tiempos para hacer seguimiento.

Lo anterior sumado a un gerente con un modelo de liderazgo situacional con herramientas de coaching hará que la organización cumpla sus objetivos.

- 9.2. 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.

El equipo comercial de la organización puede sacar provecho de las herramientas de coaching comercial ya que potencializa el grupo y proporciona espacios de crecimiento, por medio de la motivación constante del equipo, la fijación de metas y seguimiento, acompañamiento y retroalimentación, identificación de oportunidades de mejora, sistema de reconocimiento de logros y metas alcanzadas, optimización de recursos. Fideliza el equipo a la organización evitando así la rotación de personal y aumentando la productividad.

## BIBLIOGRAFIA

- degerencia.com. (15 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.degerencia.com>
- Dilts, R. (2003). El poder de la Palabra. Capitola, California: Urano.
- Material de clase de diplomado coaching gerencial, Universidad de la Sabana, 2015