

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 EMPRESARIAL
APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING GERENCIAL

JORGE ELIECER SALAS GUERRERO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE COACHING GERENCIAL
VILLAVICENCIO

2015

CASO LABORAL EMPRESARIAL
APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING GERENCIAL

JORGE ELIECER SALAS GUERRERO

Trabajo Final Programa En Coaching Gerencial

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE COACHING GERENCIAL
VILLAVICENCIO

2015

CONTENIDO

- 1. SITUACION LABORAL PARA PROCESOS DE COACHING**
- 2. MODULO I. COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH**
- 3. MODULO II. COACHING ORGANIZACIONAL**
- 4. MODULO III. EL PODER DE LA CONVERSACION / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS**
- 5. MODULO IV. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS**
- 6. MODULO V. PROGRAMACION NEURO LINGUISTICA Y COACHING**
- 7. MODULO VI. DE GERENTES A COACHES**
- 8. MODULO VII. COACHING DE EQUIPOS**
- 9. MODULO VIII. COACHING COMERCIAL**
- 10. BIBLIOGRAFIA**

DESARROLLO TRABAJO PARA EL PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL

1. SITUACION LABORAL PARA PROCESOS DE COACHING

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 Gerencial como una herramienta, basado en esa situación, a medida que avanza el programa responda las siguientes preguntas:

Desarrollo Situación Laboral:

La siguiente es la situación empresarial y laboral seleccionada, en la cual se aplicara el proceso de Coaching Gerencial.

En este caso seleccionado para la aplicación de lo trabajado en las clases, se utilizara el Coaching Gerencial como una herramienta de desarrollo y crecimiento, el caso expuesto y a desarrollar pertenece al grupo empresarial Ecopetrol S.A., para el cual laboro como Coordinador de Operaciones y Mantenimiento.

Particularmente el caso seleccionado corresponde a que en la compañía hay la disponibilidad de una nueva vacante en el área de la gerencia de proyectos, el cargo vacante tiene como nombre “Lider integrador de operaciones y mantenimiento”, el cual implica además de tener conocimientos en aspectos de administración y gestión de proyectos, conocer también de los aspectos asociados a la operación y el mantenimiento de plantas industriales, dado lo anterior, la gerencia de operaciones y mantenimiento de la compañía tomo la decisión de efectuar el traslado de un funcionario del área de operaciones y

mantenimiento, el cual es un profesional que por su experiencia laboral ha desempeñado durante su carrera, dentro de la empresa, múltiples labores de administración, gestión empresarial, operación y mantenimiento.

“Carlos” es un profesional, de edad media, honesto, responsable, colaborador, líder, eficiente y efectivo en el desarrollo de las funciones de todos y cada uno los cargos en que ha estado asignado. Ha cumplido con profesionalismo todas y cada una de las labores asignadas. Se adapta rápidamente a los cambios de entorno laboral.

“Carlos” ha laborado en varias empresas del sector petrolero y tiene del orden de 23 años de experiencia laboral en el sector. Tanto el personal de dirección, como sus compañeros de trabajo lo respetan y valoran por su profesionalismo y conocimiento laboral. A pesar de lo anterior “Carlos” tiene una percepción desde la gerencia, que en algunas oportunidades tiene actitudes comportamentales y de pensamiento que han generado algún malestar en el ambiente laboral de sus áreas de desempeño, especialmente con sus jefes directos (normalmente más jóvenes que él) y con algunos compañeros que no son afines a sus labores o con los que especialmente no ha entablado algún nivel de amistad.

Las anteriores situaciones hasta el momento no tenían mayor relevancia, puesto que la compañía comprende que son las personas las que integran los equipos de trabajo y que por esta razón son diferentes formas de pensar y de ser. “Carlos” ha salido de este tipo de eventos adelante y sin mayores contratiempos en su solución.

La gerencia de operaciones, días atrás le informo a “Carlos” que sería trasladado a la gerencia de proyectos para desempeñar el cargo que por pensión de un colaborador de la empresa quedaría vacante, se le informo que aunque él ha tenido experiencia en varias de las labores a ejercer, también debería aprender muchas otras funciones que por ser un cargo nuevo para él, debía ejecutar, también se le informo que debería estar abierto y dispuesto a conocer un poco más de su nuevo entorno laboral.

A “Carlos” se le hizo saber que particularmente para él era un nuevo reto y nueva oportunidad para seguir adelante en su desarrollo profesional y porque no generar un ascenso en su camino dentro de la organización, dado que conocería más de otras áreas del negocio y sobre nuevos procedimientos y que seguramente en un futuro de mediano plazo si él así lo deseaba, podría seguir adelante en su carrera laboral. “Carlos” en este momento se mostró totalmente comprometido, dispuesto, decidido y desde luego acepto la propuesta de ir al nuevo cargo.

“Carlos” ya en su nuevo cargo, una vez llego al área de trabajo, fue destinado a realizar una fase de entrenamiento con una persona que le haría entrega de las funciones, recibió capacitación por varios días y le fue entregado el manual y las funciones de su nuevo cargo, particularmente no le fueron entregados pendientes relevantes ni urgentes que se derivaran de esta nueva asignación.

Desafortunadamente, desde su llegada al área, “Carlos” se ha comportado en ciertas ocasiones de manera apática, él manifiesta no entender sobre lo que le han explicado en su nuevo rol laboral a pesar que varias de ellas las conoce plenamente desde los cargos anteriores que ha desarrollado, se queja de varias formas, y en forma habitual, que él no ha realizado estas tareas y que

para él no es cómodo desempeñarse en el nuevo cargo, manifiesta también no tener la experiencia suficiente y que muchas de las tareas le parecen muy difíciles.

En varias oportunidades se ha identificado que “Carlos” busca eludir algunas de las tareas que le corresponden, manifestando estar ocupado en el desarrollo de otras actividades, no acepta que está cometiendo algunos errores en las labores, especialmente cuando se le sugiere realizar correcciones. Particularmente se ha identificado que dedica mucho tiempo a realizar algunas de las labores que habitualmente hacía en el anterior cargo en muy poco tiempo y con poca dedicación específica. “Carlos” no se muestra cooperador con su nuevo grupo de trabajo y se le observa hablar demasiado tiempo por teléfono con sus compañeros de trabajo del anterior área, en el nuevo cargo se caracteriza por su puntualidad excesiva a la hora de la salida del trabajo, lo cual en algunos momentos ha generado afectaciones a los servicios y entregables de la nueva función, ya que de requerirse mayor tiempo laboral, manifiesta expresamente que debe retirarse y que no puede atender los temas indicados ya que tiene otros temas, particularmente de tipo personal, que debe cumplir.

En múltiples ocasiones realiza gesticulaciones, llegando al punto de manifestar mal humor, seriedad y en algunos casos, grosería.

El entorno laboral se ha puesto un poco pesado en el área ya que sus compañeros de trabajo no comparten ni aceptan sus comportamientos. Por estas razones ya se han presentado discusiones e inconvenientes. “Carlos” no manifiesta interés de trabajar en equipo, ya que esto le exige de mayor participación y compromiso para desarrollar con profesionalismo las labores y

sus comportamientos no engranan en el grupo de trabajo, el cual por lo general ha sido muy dinámico y proactivo en el desarrollo de los trabajos.

En reiteradas oportunidades su jefe lo ha invitado a hablar, para exponerle y darle a conocer la situación actual, pero él se remite a contestar en sus respuestas que al él no le sucede nada, que se siente bastante cómodo en el nuevo trabajo, que lo que pasa es que sus nuevos compañeros de trabajo no lo aceptan o que particularmente no lo entienden, él manifiesta ser una persona muy capaz y se tiene bastante confianza por sus habilidades laborales, al escuchar sus palabras se siente la emisión de un ego propio alto y de superioridad antes sus otros compañeros de trabajo. “Carlos” aparenta no ser consiente que sus comportamientos no son los que la empresa espera de él y parece no comprender lo que implican sus actitudes corporales negativas y pensamientos reactivos.

Todo lo anterior expuesto, son elementos y factores que están desencadenando conflictos internos, desaceleración en los procesos y no cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización para su nueva área de desempeño laboral.

La compañía reconoce el valor e importancia de los valores personales “Competencias Organizacionales” que cada individuo puede y debe aportar a la empresa; pero también tiene claro dentro de sus políticas, que no solo la formación, conocimiento y experiencia, son aspectos claves y necesarios para alcanzar la productividad. La empresa considera fundamental que sus colaboradores desarrollen y gestionen habilidades, cualidades, valores, actitudes positivas, relacionamiento e integración y que se pueda contar en el talento humano con personas de tipo proactivo; capaces de entender el valor y

las diferencias con otros y de esta manera se logre anticipar a todos y cada uno de los escenarios posibles de las acciones y prever múltiples y posibles soluciones a los inconvenientes laborales que se presentan en el día a día.

2. MODULO I. COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH

Según la situación seleccionada, describa las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de Coaching Gerencial, justificando esta necesidad dentro de la situación específica.

Las principales competencias y habilidades que un coach debe tener en cuenta para esta situación planteada anteriormente, son entre otras las siguientes:

Aplicar la escucha activa y mantener la concentración en la conversación con esta persona, teniendo la habilidad de enfocarse en forma detallada y completa en lo que su coachee le está diciendo y en lo que no también, a la vez debe ser un buen observador de todos aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con gestos, como por ejemplo con el tono de la voz, con sus posturas e incluso con sus silencios, también debe fijarse en su respiración y hasta en la energía que irradia; para así comprender a fondo el significado de lo que la otra persona desea y quiere comunicar, igualmente debe darle apoyo y motivarlo para que se exprese libremente y cómodamente.

La empatía y simpatía, como la habilidad de ser capaz y saber entender, comprenderse con lo que dice la otra persona, debe ser una poderosa y clara sintonía que toca lo más profundo de las emociones y los sentimientos de los participantes, poniéndose en la piel del coachee, volverse y 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.

Debe tener la capacidad de efectuar intervención inmediata para realizar preguntas que revelen la información necesaria, llevando al coachee a su propia reflexión y el análisis y pensamiento de la situación actual, preguntas poderosas que lo saquen de su zona de comodidad y que revelen cada una de sus creencias y supuestos. El coach llevara a su coachee a pensar en lo profundo y generar reflexión, le debe abrir la perspectiva y debe aumentar su conciencia sobre las propias situaciones que lleva dentro.

Habilidad de entender a fondo e integralmente la situación planteada y debe ser comprensivo y asimilar con certeza la realidad, sin prejuicios ni críticas.

Establecer cercanía con su coachee, teniendo la habilidad para crear un ambiente seguro, de apoyo y que genere confianza, respeto mutuo e igualmente debe facilitar el autodescubrimiento.

Establecer comunicación en línea directa y clara, que tenga un impacto positivo y alto en la persona, permaneciendo presente en el proceso, siendo claro, respetuoso, seguro y paciente.

Creando autocompromisos en la otra persona, de manera que mediante la realización de los mismos, su coachee avance en el desarrollo y alcance de sus objetivos.

Debe diseñar acciones, apoyar la planificación y el establecer las mejores metas, igualmente debe lograr establecer acuerdos para el proceso de coaching, manteniendo unos estándares que estén dentro de lo ético y profesional para las dos partes.

3. MODULO II. COACHING ORGANIZACIONAL

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

Los objetivos principales de incluir el proceso de coaching organizacional en esta situación planteada son: Conducir a un mejor resultado y desempeño laboral del coachee, trabajar en todos los aspectos relacionados con sus capacidades, actitudes y comportamientos entre otros, con el fin de lograr un mejor desarrollo en el equipo de trabajo.

En el caso mencionado anteriormente “Carlos” es una persona muy clave y valiosa para la organización empresarial, pero se requiere que él genere un cambio actitudinal que facilite un camino más eficaz y armonioso, debe explotar todos y cada uno de sus valiosos recursos y habilidades, debe cambiar su forma de relacionarse con los demás, debe desarrollar aún más sus competencias, debe desbloquear sus ideas y prejuicios y también debe cambiar muchos de sus hábitos y emociones, no aceptables para el equipo de trabajo y para su organización empresarial.

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

El proceso de Coaching aportara de forma directa en el autoconocimiento y la formación del coachee, con este proceso él, “Carlos”, logrará desarrollar y explotar el nivel de conciencia que le permitirá y ayudará a vivir de una forma más tranquila y feliz, logrando retroalimentación de sus comportamientos y creencias, incrementando de esta forma 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 lo anterior llevará a mejorar las relaciones entre sus directivos y compañeros de trabajo y permitirá que se logre desempeñar en un ambiente de armonía, juntos como equipo, para lograr con responsabilidad los objetivos previstos en los planes y programas empresariales.

¿Describa los resultados que desea encontrar aplicando Coaching Organizacional a la situación laboral de referencia?

Los resultados esperados, son entre otros, los siguientes: Generar herramientas para lograr productividad y mayor trabajo y rendimiento en equipo, de la misma forma, propiciar un cambio en las conductas negativas y reactivas, se busca mejorar las relaciones inter personales con todos sus compañeros de trabajo, enriquecer el trabajo en equipo para que no se presenten discusiones, conflictos y grupos internos disidentes, pensando en un bien común y en resultados satisfactorios para todos los integrantes que hacen parte del equipo de trabajo.

Se espera que a la finalización del proceso tanto “Carlos” como sus compañeros de equipo evidencien, admiren y valoren mejores actitudes y reconozcan que con tolerancia y respeto se pueden alcanzar óptimos resultados, que trabajando en armonía y con buen ambiente laboral las tareas se hagan más fáciles de desarrollar. También se alcanzara el gestionar y aprovechar de manera más productiva el tiempo, aprender de todas las equivocaciones, marcar expectativas propias y que al mejorar la forma de interactuar con su entorno, se genere confianza dentro del equipo y que la gestión con todos los clientes del área sea más eficiente y de esta forma lograr incrementar más, los resultados del equipo.

4. MODULO III. EL PODER DE LA CONVERSACION / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS

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

Coordinador del área de proceso en gerencia de proyecto y Líder de integración Operación y Mantenimiento.

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

Coordinador del área de proceso en la gerencia de proyecto - Coachee:

Por ser la persona que lidera los equipos de trabajo, debe estar comprometido con los resultados y logros de todos y cada uno de sus integrantes, debe impactar de manera positiva sobre la coherencia entre sus decisiones y acciones, debe integrar todas las dimensiones del liderazgo en una práctica y actitud responsable y profesional. Esta persona es la que está cerca a la situación del día a día, controla, supervisa y apoya las actividades de todos los integrantes, da soporte inmediato, realiza acompañamiento y es responsable por los resultados de todo el equipo de trabajo.

El tema a trabajar con este responsable de procesos es definitivamente el Liderazgo Situacional: Para que él pueda tener la capacidad de transformar e influenciar positiva y asertivamente en las personas, logrando objetivos individuales y colectivos, ejerciendo influencia positiva, generando motivación inspiradora y conduciendo a su equipo a niveles altos de prosperidad, felicidad y rendimiento. Las preguntas que le realizaría son:

¿Cómo se siente usted liderando este equipo de trabajo?.

¿Qué le gustaría que pasara en el equipo de trabajo hoy, que no esté sucediendo hasta el momento?.

¿Cómo líder de procesos, que cosas positivas cree que aporta a las personas que lo rodean?.

¿Qué metas, retos y objetivos quiere conseguir como líder de equipo?.

¿Qué haría usted de forma diferente para lograr transformar e influenciar de forma proactiva y positiva en su equipo de trabajo?.

¿Qué considera usted que como líder debe mejorar?.

¿Qué resultados espera tener con la implementación de este cambio y/o transformación?.

¿Cuáles cree que son las virtudes y debilidades que su equipo ve en usted?

¿De qué manera considera que se debe abordar una situación en donde alguno de los integrantes del equipo está generando conflictos o retrocesos?

Líder de integración Operación y Mantenimiento - Coachee: Debe encontrar nuevas y mejores formas de interpretar lo que sucede, debe buscar nuevas posibilidades, debe desarrollar todo su potencial, debe centrarse en lo que le falta para mejorar sus comportamientos y actitudes, con la finalidad de encontrar acciones y resultados positivos en la gestión laboral.

En términos generales el tema principal a trabajar con este actor es el factor de la disciplina y proactividad. Las preguntas que le realizaría son:

¿Qué piensa sobre esta nueva oportunidad de aprendizaje y experiencia como crecimiento para su vida personal y profesional?.

¿Cuál cree que es la razón para que la empresa lo haya asignado en este nuevo cargo y funciones laborales?.

¿Qué oportunidades ve en este nuevo reto profesional?.

¿Le agradan los resultados que está obteniendo en su nuevo cargo?.

¿Qué piensa sobre transformar los múltiples problemas en oportunidades para aprender y cambiar?.

¿Qué pasaría si escoge otra manera de visualizar y actuar frente a este nuevo reto profesional?.

¿Se siente animado a estar y permanecer en este nuevo cargo? ¿Por qué?.

¿Cuáles cree que son sus mayores fortalezas y debilidades?.

¿Qué cree que hace bien y que no; que puede mejorar?.

¿Piensa que ha logrado adaptarse a este nuevo entorno en el que no esperabas estar? Si la respuesta es positiva ¿De qué manera? y si la respuesta es negativa, ¿Por qué?.

¿Cómo se siente el estar en esta nueva área de trabajo y con nuevas personas a su alrededor?.

¿Se siente satisfecho con la relación que está llevando con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?.

¿De qué manera cree que manifiesta sus opiniones y pensamientos?.

¿Qué actitudes positivas cree que tienen sus compañeros hacia usted?.

¿Qué efecto cree que ha ejercido su forma de pensar y actuar ante sus compañeros?

¿Qué es lo que encuentra más satisfactorio de la relación con sus compañeros de trabajo y jefes?

¿Cómo piensa que se pueden manejar mejor las relaciones con su equipo de trabajo?

¿Cómo cree que gestiona usted sus emociones?.

¿Considera que necesita un cambio de actitud? ¿Por qué?.

5. MODULO IV. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS

¿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 puntual para “Carlos” sus principales creencias o paradigmas pueden ser:

Que su anterior trabajo era mejor y que seguramente se sentía más a gusto con sus compañeros de trabajo en esa área.

Que él no tiene las habilidades y capacidades requeridas para trabajar en la gerencia de proyectos.

Que no es posible equivocarse, ya que lo importante es quedar bien ante sus superiores.

Que desde que cambio de puesto de trabajo, todo es más difícil y complicado para él en el desarrollo de su trabajo.

Que su jefe le exige más a él que al resto del equipo de trabajo de la nueva área de desempeño.

Que la experiencia laboral vale más que trabajar, en los resultados del equipo.

Que los resultados de todos los demás no dependen de los resultados suyos.

Crear que en su trabajo es más importante sus resultados en las tareas asignadas, que las relaciones interpersonales.

Creer que en sus compañeros de trabajo existe rechazo y falta de tolerancia, que están emitiendo juicios negativos sobre él.

Que él tiene su forma de ser y que se resiste a cualquier cambio de aspectos fundamentales de su vida.

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

Para “Carlos” es importante enriquecer holografías positivas tales como:

Estar en este nuevo perfil de cargo me traerá más oportunidades para abrir puertas y encontrar un futuro mejor para mi desarrollo personal y profesional.

Cada error que se comete es un paso hacia el camino del éxito, si y solo sí, soy consciente y aprendo de ellos.

Lo que ya he aprendido puedo mejorarlo y compartirlo a todos los demás.

Cada persona es totalmente diferente, yo elijo respetar y comprender las opiniones y comportamiento de todos los demás.

Pienso que yo puedo ser más 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 pleno y capaz de enfrentar este y otros nuevos retos profesionales laborales.

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 y la plenitud en todos los aspectos.

Disfruto de lo que tengo, lo que soy y como lo he logrado.

Yo elijo ser feliz personalmente, no dependo de los demás.

6. MODULO V. PROGRAMACION NEUROLINGUSITICA Y COACHING

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.

El camino de la programación neurolingüística conlleva el desarrollo progresivo de varias etapas en el coachee.

En forma inicial y de acuerdo con la tipificación de cada caso, dado que todos serán siempre diferentes, seguramente encontraremos una restricción y no aceptación al desarrollo del proceso bajo el modelo que queramos usar.

Es claro que en el coachee se identificarán en forma primaria comportamientos corporales, mentales y trascendentales, que lo llevarán a un análisis profundo de su situación particular.

El resultado de un trabajo de coaching debe permitir trasladar al coachee de un estado emocional insatisfactorio a uno de felicidad y satisfacción total.

Para cada caso en particular los mecanismos para alcanzar los resultados esperados pasaran por temas de emocionalidad, escucha, conversación e imaginación.

Como resultado de un largo recorrido, con tiempos variables para cada caso puntualmente, dado que no todos los casos a tratar son similares, de seguro trasladaremos mentalmente al coachee de un estado de conflicto a uno de tranquilidad y orientación positiva para encaminar los esfuerzos y obtener más y mejores resultados.

Mentalmente el coachee lograra resolver múltiples interrogantes que normalmente vienen asociados a cada caso particular. Sabrá donde, como, cuando, cuanto, quien, con quien, que, por qué y cuál será la razón de su caso puntual.

Como conclusión de este tema se puede decir que se lograra un proceso de transformación positiva en el individuo pasándolo de un estado de negatividad a actitud positiva.

Desde su criterio enumere los conceptos básicos de la PNL mas utilizados en el proceso de coaching. Explique su respuesta.

En mi concepto, los conceptos básicos más utilizados son:

Resolución de interrogantes de diversa índole en el modelo mental del coachee.

Lograr extraer los temas trascendentales de su mente, asociándolos con la emocionalidad y razonabilidad.

Alcanzar la flexibilidad posicional del coachee mediante el proceso reflexivo y de adaptabilidad a sus condiciones de entorno.

Cambiar la conducta de las personas, en forma positiva, basados en la identificación de las situaciones que requieren de intervención y aseguramiento.

Mover la escala de emociones negativas a emociones positivas utilizando mecanismos graduales de cambio para obtener las metas.

Lograr el anclaje de temas relevantes en la mente y corazón del coachee, atendiendo desde luego los aspectos de mejora que él quiere implementar.

Alcanzar la calibración y sincronización del coach con su coachee de tal forma que se logren modificar actitudes y comportamientos que permitan un relacionamiento asertivo entre las dos partes.

Ideal, perentorio y fundamental, ver, escuchar y sentir.

Mente, cuerpo y corazón puestos en la sesión de trabajo que se desarrolle.

7. MODULO VI. GERENTES A COACHES

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

Las actitudes y competencias que el líder debe tener para llevar a buen término la situación planteada anteriormente son entre otras las siguientes:

El líder no debe decir todo lo que piensa en el momento, sin antes escuchar atentamente a su colaborador, la habilidad de la escucha es vital y fundamental para lograr encontrar el camino para establecer 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 “Carlos” y al equipo de trabajo y de esta forma garantizar y poner a disposición del caso, las competencias para resolver las diferencias de ideas y opiniones entre los integrantes, siempre centrándose en los intereses comunes y no particulares.

Conocer detalladamente el entorno para acertar en la toma de decisiones, analizando y comprendiendo las diferentes variables que están afectando en

forma directa e indirectamente el normal desempeño de las funciones del coachee.

La empatía para ser capaz de percibir y reconocer los sentimientos que pueden estar afectando a “Carlos”.

Tener la cualidad de sensibilizar a la motivación personal, para fomentar la actitud positiva y resaltar todas las competencias de “Carlos” y sus todos sus colaboradores y encaminarlas a lograr los objetivos definidos.

El líder debe inspirar, orientar, marcar rumbos e impulsar a la acción para alcanzar los resultados esperados, pero desarrollando a su equipo de trabajo como individuos valiosos, únicos y complementarios.

Actitud positiva, para trasmitir a su equipo que todo lo que se desea y se sueña se puede alcanzar trabajando y halando todos en la misma dirección.

Tener la capacidad de reconocer lo bueno y corregir lo malo de cada persona.

¿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 claramente los lideres pueden mejorar las relaciones de sus grupos y equipos de trabajo ya que el líder actúa como un “Líder Coach” y él conoce de la importancia de las conversaciones; estas últimas son un excelente medio para acercarse a todas las personas, siempre con el fin de orientarlos y 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 todas las personas del equipo de trabajo logrará conseguir un equipo estratégico, efectivo y eficiente, con resultados alta y fácilmente sostenibles, ya que sus integrantes están unidos estrechamente por sus relaciones interpersonales.

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

Particularmente y en forma relevante propongo cambiar el estilo de conversación, en el cual se identifica que el líder se centra en dar sermón y sólo le importa lo que él piensa y lo que él dice.

Cuando se abusa de las sugerencias, consejos y soluciones, en las conversaciones con los miembros de sus equipos de trabajo, ya que se cae en el error frecuente de dar su punto de vista como si este fuera el único y el verdadero.

En una conversación con el coachee, el líder puede llegar a ser blando en sus intervenciones, 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 permite que se llegue a ningún resultado positivo.

En algunas ocasiones, en las conversaciones con sus equipos de trabajo, 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 muchas 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 equipos de trabajo, ideas erróneas y/o desafiantes.

8. MODULO VII. COACHING DE EQUIPOS

Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada.

El equipo en esta situación laboral expuesta, son 5 personas que integran el área de la gerencia de proyectos, particularmente son: un profesional administrativo, dos profesionales de proyectos, un profesional financiero y el coordinador del área de proceso de la gerencia de proyectos.

¿Cómo intervendría, por medio del coaching, a los equipos y en qué momentos?

Siendo el coaching una herramienta fundamentada en el proceso de acompañamiento a través de acciones que fomentan la interrelación de sus miembros, para esta situación en particular el líder coach debe garantizar el permitir espacios y generar momentos puntuales en donde se logren compartir otras actividades diferentes y preferiblemente fuera del rol laboral diario. Con estas oportunidades, trabajar para que los vínculos se estrechen y fortalezcan, diseñando siempre el proceso adecuadamente, 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 dentro de la organización.

Al equipo debe quedarle completamente claro que esas reuniones tienen un fin específico y común, que aunque siendo espacios en donde se comparten experiencias e instantes muy agradables, es fundamental que todos los integrantes estén dispuestos a abrir su mente y corazón, dado 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 para el futuro.

Estas reuniones se harán de común acuerdo cada semana, en tiempo fuera del laborar y en ocasiones en un lugar diferente a la oficina.

Particularmente intervendría al equipo en diversos escenarios, ya sea en los de triunfo o en los de dificultades, en los primeros para continuar motivando y en los segundos para tener la oportunidad de generar reflexión y compromisos de mejora para mejorar los resultados.

Entre otros temas a tratar en estas intervenciones estarían enfocadas a mejorar el rendimiento, manejar situaciones de conflicto, mejorar aspectos de comunicación, búsqueda de unidad y cohesión, planificar y motivar, búsqueda y alcanzar metas, mejorar la prestación de servicios y establecer una visión compartida.

9. MODULO VIII. COACHING COMERCIAL

¿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 planteando y trabajando, es importante vincular a la gerencia general del área involucrada en la problemática, ya que por ser la cabeza líder dentro de la organización es de su responsabilidad y dentro de sus funciones está, el adelantarse a los posibles acontecimientos que le generen problemas u obstáculos al área, desde allí deben inspirar soluciones antes que estos sucesos se presenten y de esta forma poder hacerles frente de manera ágil y rápida. La gerencia general debe estar presente en todo el proceso de coaching, puesto que toda esta situación se podrá ver reflejada en los resultados administrativos, técnicos, operacionales y financieros del grupo empresarial.

Definitivamente es importante que en esta situación se aplique el modelo de liderazgo situacional dado que hay un gran número de variables y personas que deben sintonizar sus estrategias de trabajo para la obtención de los resultados esperados. Es probable que dentro de los aspectos que se presentan para la generación de estas situaciones estén algunos asociados a temas de los productos, servicios, objetivos y otros.

La vinculación de los líderes, entre otros, tiene los siguientes objetivos: Seleccionar, entrenar, desarrollar, motivar, retroalimentar, corregir, reconocer, inspirar, especializar, espacializar, dar propósito, optimizar, guiar, orientar, buscar la excelencia, ejemplificar, empoderar y responsabilizar.

También es importante la vinculación de la gerencia para determinar todas y cada una de las necesidades de cambio y desde luego generar habilidades críticas en los miembros del equipo.

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

Mediante la aplicación del coaching comercial se considera que es importante la vinculación de las gerencias asociadas al proceso integral dentro de la empresa y sus equipos de trabajo; puesto que todas son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos operacionales, administrativos, técnicos y financieros del grupo empresarial. Con este proceso se trabaja quizás la más potente arma para el entrenamiento de todos los equipos de trabajo, todo lo anterior con el único fin de unir fuerzas y encaminar con mayor autonomía, con mayor conocimiento de fidelización de los 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.

Desde el coaching comercial buscaría cubrir falencias en temas técnicos, en temas de estrategia y especialmente en habilidades humanas de todos los miembros de los equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Presentaciones: Power Point de cada una de las sesiones de trabajo, proporcionadas por los docentes en el programa.

Publicación: Las características del Coaching Gerencial

<http://www.gestiopolis.com/las-caracteristicas-coaching-gerencial/>

PAYERAS. Joan. Coaching y Liderazgo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos 2004.

GONZALEZ. Luis Fernando. Antología del Coaching. Mexico: Luis Fernando Gonzalez Carrillo 2014.

RODRIGUEZ GONZALEZ. Guillermo. Domine el Coaching y Potencie su empresa. Venezuela: Centro de Economía Política. 2008.

O'CONNOR JOSEPH, LAGES ANDREA. Coaching con programación neurolingüística. Urano. 2005.