

## 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 DE COACHING GERENCIAL

PRESENTADO POR  
HUMBERTO RANGEL ESCOBAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA

VILLAVICENCIO, OCTUBRE 21 DE 2015

## I- SITUACIÓN LABORAL

La Jefe de la División Contable y Financiera de la Corporación Colombia XXI es una funcionaria que acumula dieciocho año de servicios en la organización. Inició como Auxiliar Contable hasta lograr el cargo que hoy ocupa. Su desempeño se ha caracterizado por la eficiencia, su puntualidad y laboriosidad, así como por el sentido de pertenencia por la Corporación. Desde hace cerca de un año se han evidenciado problemas en su desempeño como en la presentación de informes de estados financieros y contables, afectando la toma de importantes decisiones y la realización de varias reuniones de Junta Directiva; igualmente se han detectado inconformidades en otros procesos que han dejado de ejecutarse en los tiempos establecidos, alterando el resultado en los indicadores del plan estratégico de la empresa.

Esta situación coincide con el nombramiento de una nueva Tesorera, quien ha demostrado ser muy competente en su trabajo y poseer buenas habilidades blandas.

El Gerente la ha requerido en varias oportunidades con el propósito de encontrarle solución a estas dificultades, pero no lo ha logrado. Ante esta situación ha considerado recurrir a las siguientes alternativas:

- a. Ampliar la planta de personal.
- b. Reubicar el personal.
- c. Reentrenar al personal.
- d. Adelantar un proceso de Coaching.

Finalmente, después de analizar la conveniencia e inconveniencia de cada una, se descartan las tres primeras y se opta por el proceso de Coaching.

## II- MODULO I. COMPETENCIAS BÁSICAS DEL COACH

Para la situación laboral presentada pueden tenerse en cuenta las once competencias básicas recomendadas por el ICF, puesto que todas son importantes en la realización del coaching, a saber:

1. Adhesión al código deontológico y estándares profesionales: Es de suma importancia que el Coach actúe con el mayor profesionalismo y dentro del marco ético que establece ICF.
2. Establecer el acuerdo de coaching: Se requiere para que el proceso de coaching se desarrolle de conformidad a unas reglas previamente concertadas por las partes.
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente: Es imprescindible para que el proceso se realice con la suficiente seguridad, respeto y discrecionalidad entre las partes.
4. Estar presente en el coaching: Es la condición que permite al Coach tener absoluta conciencia del proceso y crear relaciones útiles con el cliente.
5. Escuchar activamente: Permite tener elementos de valoración dentro del contexto del cliente.
6. Realizar preguntas potentes: Permite obtener información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.
7. Comunicar directamente: Significa la utilización de un lenguaje apropiado, respetuoso y claro para lograr feedback con el cliente.
8. Crear consciencia: Es la habilidad de Coach de motivar reflexiones en el cliente para generar nuevos pensamientos, creencias, percepciones y emociones que le refuerzan su capacidad para actuar y alcanzar lo que es importante para él.
9. Diseñar acciones: Significa crear con el cliente el estado adecuado para desarrollar aprendizaje continuo durante el coaching como en

situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

10. Planificar y establecer metas: Se refiere al diseño de planes para lograr resultados alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas
11. Gestionar progreso y responsabilidad: Propone al cliente acciones que le dirijan hacia las metas planeadas, haciéndole el seguimiento a los logros y fracasos.

### JUSTIFICACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN POSITIVA DE UN COACH

Existe la necesidad evidente de superar una dificultad que afecta el normal desarrollo de las actividades misionales de la organización. En razón a ello y como acción resolutoria y preventiva hacia sucesos futuros, se quiere generar conciencia de cambio, superar creencias limitantes, fijar metas, encontrar condiciones para el crecimiento personal y superación profesional de la persona involucrada.

### III. MODULO II. COACHING ORGANIZACIONAL

Según lo visto en clase, responda:

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

#### **Respuesta**

- a. Resolver inconformidades en algunos procesos en la División Contable y Financiera.
- b. Crear conciencia de los problemas existentes, sus consecuencias adversas en la empresa y la necesidad de cambios para mejorar.

- c. Establecer acciones que permitan la profundización de nuevos aprendizajes y el mejoramiento continuo.
2. ¿Cómo cree que el Coaching facilitará o aportará a este proceso?

**Respuesta**

- a. Creando conciencia de las inconformidades.
  - b. Estableciendo un plan de acción que incluya fijación de metas y objetivos, indicadores y fechas de cumplimiento, etc.
  - c. Realizando evaluaciones, seguimiento y ajustes, que midan el cumplimiento de las metas y objetivos, se toman correctivos y se adoptan medidas para el mejoramiento continuo.
  - d. Generando progreso.
3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando Coaching Organizacional a la situación laboral de referencia

**Respuesta**

- a. Resolver unas dificultades inmediatas.
  - b. Mejorar la actitud en el desempeño.
  - c. Equilibrar los indicadores del plan estratégico de la empresa.
  - d. Potenciar las competencias a favor del objeto misional de la empresa.
  - e. Desarrollar conciencia de crecimiento profesional a través del aprendizaje de nuevos conceptos y habilidades.
  - f. Lograr conciencia respecto al mejoramiento continuo.
- IV. MÓDULO III. EL PODER DE LA CONVERSACIÓN – PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS.

Según lo visto en clase:

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

### **Respuesta**

- a. Jefe de la División Contable y Financiera (Coachee)
- b. Coach
- b. Gerente (Observador)

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:

### **Respuesta**

Jefe de la División Contable y Financiera

- ¿A qué atribuye los problemas en la División a su cargo?
- ¿Hay circunstancias que le impidan cumplir con las tareas u objetivos propios de su cargo? Cuáles?
- ¿Qué le motiva y qué le desmotiva en su trabajo?
- ¿Cómo equilibra su vida familiar y privada con la laboral?
- ¿Delega tareas? Si no lo hace, ¿Por qué?
- ¿Qué está dispuesta a hacer para ayudar a resolver los problemas de su área?
- ¿Cómo cree que su intervención puede ayudar a resolver estos problemas?
- ¿En cuanto tiempo cree que estos problemas pueden quedar resueltos?

Igualmente considero que se debe trabajar en los siguientes temas:

- Estabilidad económica de la familia
- Motivación y estímulos laborales
- Reforzamiento en la apropiación de la empresa

## V. MÓDULO IV. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada?

Jefe de la División Contable y Financiera (Coachee)

Creencias limitantes:

- Que la empresa va a prescindir de ella en corto tiempo.
- Que la nueva Tesorera es quien la va a reemplazar.
- Que se rezagó en los nuevos modelos y tendencias administrativas.
- Que el Gerente ahora consulta mas a la nueva Tesorera y no a ella.
- Que su edad es una limitante para su crecimiento en la empresa.

Creencias potenciadoras:

- Que es muy eficiente en su desempeño.
- Que se siente fuerte en sus conocimientos.
- Que es capaz de mejorar en sus habilidades blandas.

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

Jefe de la División Contable y Financiera (Coachee)

Debe enriquecer lo siguiente:

- Que ha sido una persona eficiente durante muchos años.

- Que en los momentos difíciles de la empresa ella ha dado lo mejor para ayudar a sacarla a flote.
- Que su discreción y prudencia es garantía absoluta de confianza para la alta dirección.

## VI. MÓDULO V. PNL Y COACHING

Según lo visto en clase:

1. Desde la metaestructura 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.

Respuesta

De acuerdo con el Dr. Nicolás Bahamón Rozo, *“La PNL consiste en enseñar a las personas a descubrir los mejores recursos que tienen, para que puedan utilizarlos en el momento y en el contexto que lo deseen”*, en tal sentido, en la mente del coachee cuando se realiza un proceso exitoso, suceden muchas cosas, entre ellas:

- Descubre que puede superar creencias limitantes,
- Siente que no responde a una realidad única sino a sus propios mapas de esa realidad.
- Experimenta que los procesos que han sido eficaces en el pasado, pueden no serlo ahora.
- Experimenta que la flexibilidad en el comportamiento permite alcanzar los resultados que busca.
- Encuentra muchas perspectivas para la toma de decisiones.
- Entiende que el fracaso no existe, que lo que hay es retroalimentación.
- Descubre que existen anclas que lo fijan a sentimientos y emociones, entre otros.

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

Respuesta:

- **Comunicación:** Es el reflejo de lo que habita en nuestro interior, en nuestras creaciones mentales, en nuestros pensamientos, da cuenta de nuestras emociones, percepciones y demás.
- **El Mapa:** Son los modelos que los humanos creamos del mundo, los cuales nos sirven para guiarnos en la vida.
- **Canales de percepción:** Visual, auditivo y kinestésico.
- **Rapport:** Es la sintonía, la conexión y la confianza entre las personas.
- **Anclas:** Se refieren a las situaciones o recuerdos que nos dejan o traen sentimientos, emociones, recuerdos y comportamientos que se encuentran ligados con una situación o un hecho específico.
- **Calibración:** Es la captación de información a través de los sentidos que nos indica los estados internos que vive el individuo.
- **Niveles de aprendizaje:**
  - a. Incompetencia inconsciente.
  - b. Incompetencia consciente.
  - c. Competencia consciente.
  - d. Competencia inconsciente.

## VII. MÓDULO VI. GERENTES A COACHES

Según lo visto en clase responda:

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

#### Respuesta

- Escucha activa
- Empatía
- Comunicación asertiva
- Analizar con profundidad
- Ser inspirador
- Generar confianza
- Ser emocionalmente inteligente
- Ser generador de desafíos

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?

#### Respuesta

- Concientizarse de las fallas en el tipo de liderazgo que ejerce
- Cumplir las tres “H”: Humano, humilde y humor.
- Escuchar de manera activa, empática, simpática y flotante.
- Utilizar lenguaje constructivo y persuasivo.
- Hacer buen uso de la corporalidad: Movimientos y gestualidad.
- Canalizar la emocionalidad de manera positiva.
- Usar la energía de manera revitalizante, renovadora, creativa e inspiradora.

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?

#### Respuesta

- Hablar menos y escuchar mucho.

- Comunicar de manera clara y precisa.
- No asumir la verdad, preguntar.
- No ordenar, inspirar desafíos.
- No condenar, abrir posibilidades.

## VIII. MÓDULO VII. COACHING DE GRUPO

Según lo visto en clase responda:

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

Respuesta

- Equipo del área Contable y Financiera
- Equipo de la Alta Dirección

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

Respuesta

1. Diagnosticando la situación actual del equipo: Obtener información sobre características del equipo, roles, fortalezas, efectividad en la comunicación, etc.
2. Estableciendo un plan de acción: Coaching individual, fijación de metas y objetivos, indicadores y fechas de cumplimiento, etc.
3. Realizando evaluaciones, seguimiento y ajustes: Se mide el cumplimiento de las metas y objetivos, se toman correctivos y se adoptan medidas para el mejoramiento continuo.

## IX. MÓDULO VIII. COACHING COMERCIAL

Según lo visto en clase responda:

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

Respuesta

El actor a vincular de manera propositiva para conseguir el objetivo y estructurar un plan de acción de mejora continua integral es un coach comercial certificado, ya que con él se tendrían acciones permanentes que potenciarían los procesos, competencias y clima organizacional a favor del crecimiento individual y de la Corporación.

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

Respuesta

Los beneficios obtenidos con el proceso de coaching deben hacerse evidente y notorio, en tal sentido, la mejor persuasión para los que no han entrado debe ser el mejoramiento en la competencia del equipo, la motivación grupal y el crecimiento profesional individual de quienes han participado en el proceso.