



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

1

ÉXITO DEL COACHING LIGADO AL ROL DEL ENTRENADOR (Coach)¹

RESUMEN

El presente artículo trata sobre la importancia que actualmente tiene implementar un programa de Coaching como proceso en las organizaciones, de igual manera el concepto de Coaching, Coaching ejecutivo y sus respectivas diferencias con el deportivo, las características y roles de un Coach, su perfil y la comparación con un jefe, así mismo un breve relato sobre la labor investigativa y por último incluye las conclusiones del trabajo de investigación.

ABSTRACT:

This article discusses the importance currently implementing a program of Coaching as a process in organizations, just as the concept of Coaching, Executive Coaching and differences with their respective sports, features and roles of a coach, profile and comparison with a boss, also a brief account of the research work and finally includes the conclusions of the research.

INTRODUCCIÓN:

A continuación se presentarán parte de los resultados de la investigación “*ÉXITO DEL COACHING EMPRESARIAL LIGADO AL ROL DEL ENTRENADOR (Coach)*”, cuyo objetivo principal fue conocer y considerar el proceso de Coaching como un proceso para fortalecer el área de talento humano ante las adversidades y cambios que se llegasen a presentar en una organización determinada. Por otra parte, se describirá el desarrollo y la metodología del trabajo, la cual consistió en consultar previamente en fuentes competentes de Coaching, para así realizar un formato de entrevistas y aplicarlas a 3 entrenados y a un jefe de distintas empresas, y poder realizar un paralelo entre un perfil ideal de Coach y el del jefe, se eligió como variable del trabajo la evaluación 360^{o2}, ya que esta herramienta permite medir el desempeño laboral y las competencias con las que cuentan los empleados de una empresa. Con ésta se articularon los objetivos basados principalmente en conocer, considerar e

¹ Laura Ximena Salinas Sánchez. Laura Catherine Morales Benavides. Estudiantes Administración de Empresas, Semillero, FCAEC con el Profesor Eliseo Ramírez investigador.

² Anexo 1. Evaluación 360°



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

identificar el concepto y las características tanto en el Coaching como del Coach; la hipótesis y el marco teórico de referencia. Así mismo se tratará sobre quién es el Coach y cuáles son sus características, ya que a partir de esta información y con el trabajo de campo se pudo responder el problema del proyecto de investigación: ¿Cómo la elección del Coach influye en el éxito del proceso de Coaching en una empresa?

I. PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO

El mundo laboral frecuentemente está ligado a cambios en su entorno, puesto que una organización empresarial no es un ente independiente ni aislado de la sociedad y por ello, su desarrollo se puede ver afectado por las circunstancias que van de la mano del avance del medio en que se mueve (Fernández López Javier, 2009). De igual manera, las empresas viven en constante presión por ser más competitivas y responder a las exigencias en cuanto a la alienación de la administración de talento humano con los objetivos, estrategias, estructura y procesos de la empresa en general. Así mismo, actualmente se necesita que el personal que trabaje en la organización, sea un individuo integral, es decir, que tenga el conocimiento tecnológico, profesional y científico, y a su vez una formación humanística. Por eso el Coaching surge como una nueva alternativa para potenciar las capacidades y el perfil en general de los trabajadores y así lograr que la empresa responda ante el miedo, el estrés o las crisis que se pueden presentar a futuro. Teniendo en cuenta lo anterior se plantearon los siguientes objetivos específicos, que intentaban resolver el planteamiento del objetivo general anteriormente mencionado en la Introducción, además la hipótesis para desarrollar el proyecto investigativo:

1.1 Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de Coaching, sus características y clasificación.
- Reconocer el rol del Coach para desarrollar este proceso.
- Identificar las cualidades del Coach en el Coaching.
- Diseñar un perfil de Coach con los datos recolectados al implementar la entrevista.

1.2 Hipótesis:

Al dar inicio al desarrollo del trabajo, se plantearon las siguientes hipótesis:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

5

1. Si el sector empresarial colombiano hace uso del Coaching dentro de su planeación estratégica, la persona que realiza este proceso, no necesariamente es un Coach sino el jefe de cada área de la empresa.
2. Al contar la empresa con un Coach que mantenga una buena actitud, aplique y actualice conocimientos, sea capaz de escuchar y tenga habilidades para formular preguntas abiertas y mantener una relación de confianza con el entrenado, entre otras características, logrará responder a los cambios de su entorno y a su vez mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

A medida que se realizaba el marco teórico y el trabajo de campo se descartó la segunda hipótesis, puesto que no se consiguió la información necesaria que permitiera darle solución, además porque el tiempo de trabajo fue corto lo que impidió ejecutar un trabajo de campo extenso, sin embargo ésta puede dar cabida a otra investigación más detallada, por lo tanto se decidió presentar la hipótesis número 1. Para resolver la hipótesis fueron necesarias entrevistas semiestructuradas que brindaran datos concretos para conocer el perfil del Coach, la diferencia con un jefe y la percepción que tenían los entrenados con el desarrollo del Coaching dentro de la organización, estas se realizaron en base a la consulta bibliográfica relacionada con las competencias del Coach y los objetivos del Coaching. Para su aplicación se seleccionaron únicamente tres entrenados y un jefe porque fue difícil establecer un contacto con todos los empleados que cursaba Coaching por compromisos laborales y disponibilidad de tiempo. También se decidió realizar una entrevista a un jefe de otro sector económico ya que era conveniente para cruzar la información recolectada en las anteriores entrevistas que estaban diseñadas para explorar características del coach. Por otra parte, las entrevistas se realizaron en dos momentos diferentes a tres entrenados y un jefe de una empresa del sector de servicios y del sector financiero respectivamente, el primer momento fue dirigido a los tres empleados de la empresa de servicios para identificar la percepción de estos respecto al coach y algunas características del entrenador tales como: capacidades de escucha, formulación de preguntas perspicaces, dinamismo, discernimiento, confianza, entre otras, con el fin de diseñar el perfil de Coach para ser comparado con el del jefe. El segundo momento fue dirigido a un empleado de la empresa de servicios y al jefe de la empresa del sector financiero, con la intención de conocer la evolución del proceso de Coaching y poder establecer un paralelo con los datos recolectados en la entrevista al jefe en relación con las características de cada rol, y así poder resolver la hipótesis anteriormente mencionada.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

4

Dado que el Coach y el Coaching no son roles conocidos, fue necesario buscar en la historia su desarrollo epistemológico como proceso porque también se encuentra como herramienta, para esto se realizó una revisión bibliográfica en la que se consultó trabajos de algunos autores, tales como Javier Fernández López, Beatriz Valderrama, Elena Cantero Moreno, entre otros y bases de datos consultadas en las que no se pudo verificar su desarrollo a nivel nacional. La metodología del trabajo exigió una revisión epistemológica, para analizar cómo se generó en el mundo y en Colombia el Coaching. La dificultad para establecer los orígenes del coaching en nuestro trabajo radicó en la revisión bibliográfica porque a nivel nacional no se encontró su origen, esto se ubica a nivel internacional, ya que en muchas fuentes bibliográficas el coaching es considerado un axioma (*verdad irrefutable utilizada como punto de partida para hallar más conocimiento*) fundamental por ser la base de conceptos propios de campos deportivos, empresariales, entre otros y en éstos trabaja basándose en la observación y subjetividad de las acciones humanas para el desarrollo personal y empresarial. El coaching no es producto de una teoría personal, ni tampoco fue el resultado de un grupo de personas que tuvieran la intención de crear una metodología catalizadora del potencial del ser humano (IlusionaMe, 2005). Se debe entender el coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humano, tales como la filosofía existencialista, el método fenomenológico, constructivismo, así como el pensamiento de Platón, Aristóteles y Sócrates (Bolg LeoRavier, 2005).

El Coaching etimológicamente se remonta al siglo XV cerca a Budapest, en donde había una parada obligatoria para los viajeros, y al carruaje particular que los transportaba se le dio el nombre de “kocsi”, que luego se tradujo al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al español como “coche” y al francés como “coach”. Así, este término que en la actualidad se reconoce, proviene de la palabra francesa *Coach* que significa “*vehículo para transportar personas de un sitio a otro*”, de esta forma se realiza la siguiente analogía: el conductor guía dentro del recorrido (Coach) sirve de lazarillo para el proceso de coaching, facilitando el trayecto del pasajero a lo largo de su camino, mientras que el jefe sólo cumple la función de ser el conductor del vehículo.

1.3 Diferencias entre coaching deportivo y coaching empresarial:

Es común que cuando se menciona la palabra Coaching, inmediatamente se realice una relación con el mundo deportivo, por esta razón se realizó una revisión epistemológica

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

5

parcial del Coaching deportivo y el empresarial, donde se encontró que ambos se relacionan con “Una técnica psicológica que consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida y/o en el deporte de las personas” (AEPCODE, 2011), además que juntos persiguen los mismos objetivos de lograr un mayor rendimiento y desarrollar habilidades en las personas que se concentren en las soluciones y metas, indagando en el presente y orientándose hacia el futuro. En la siguiente tabla se presenta un paralelo entre el Coaching deportivo y el empresarial, para identificar las principales diferencias entre ellos:

COACHING DEPORTIVO	COACHING EMPRESARIAL
BENEFICIOS: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal, profesional y del talento deportivo. • Facilita que los deportistas se adapten a los cambios de manera eficiente. • Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los equipos. • Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser del deportista. • Destapa la potencialidad de los deportistas permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. 	BENEFICIOS: <ul style="list-style-type: none"> • Alinear el equipo hacia el interés del líder u organización. • Fomenta la almeación con el proyecto empresaria • Diagnóstico y mejora de competencias. • Aumenta el compromiso y la implicación con el proyecto. • Actúa como palanca para facilitar la transición en los cambios. • Desarrollo del potencial y rendimiento.
PROCESO: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y reflexionar. • Descubrir. • Establecer objetivos y estrategias. • Actuar. • Interiorizar y crear hábitos. 	PROCESO: <ul style="list-style-type: none"> • Valoración y diagnóstico de necesidades. • Diseño • Puesta en marcha. • Seguimiento y apoyo.
HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración cognitiva • Establecimiento de objetivos. • Relajación-activación. • Resolución de conflictos • Registros psicofisiológicos. 	HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Assessment/Development Centre • Evaluación 360°.
PERFIL DE COACH: (Profesión) <ul style="list-style-type: none"> • El psicólogo del deporte tiene el conocimiento y es el profesional acreditado. 	PERFIL DE COACH: (Profesión) <ul style="list-style-type: none"> • Formación en Psicología, Dirección Empresarial y Gestión de Recursos Humanos, formación en teorías del aprendizaje de adultos y en habilidades directivas.

Tabla 1. Tomado de: Cantero E. *Proceso de Coaching deportivo*. Madrid.

Al realizar la comparación entre estos dos tipos de Coaching, nos hicimos la pregunta ¿Cómo mirar al Coach, desde la perspectiva de proceso o de herramienta? Y concluimos que éste debe ser visto como proceso, ya que reúne un conjunto de habilidades y actividades lideradas por una persona que tiene el rol de coach.

La hipótesis y los objetivos exigían que la investigación tuviera en cuenta la realización de consultas bibliográficas tales como libros, internet y revistas, que permitieron incorporar los fundamentos teóricos para que en la metodología implementada se pudiera desarrollar el trabajo, sin embargo al ser el Coaching un nuevo proceso dentro del campo empresarial se



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

dificultó encontrar información amplia y precisa en cuanto a la metodología utilizada por el Coach y el desarrollo epistemológico a nivel nacional.

1.4 Marco teórico de referencia:

1.4.1 Coaching. Características y roles.

Como se mencionó anteriormente el término Coaching a lo largo del tiempo se ha relacionado con el mundo del deporte y en la actualidad resulta ser una novedad dentro del campo empresarial. El objetivo principal de este nuevo proceso es lograr un mayor rendimiento y desarrollar las habilidades de las personas, además se concentra en las soluciones y las metas, indagando en el presente y orientándose hacia el futuro, teniendo una duración aproximadamente de 9 meses. Así mismo se caracteriza por ser una disciplina integradora, personalizada, creíble, asertiva, ya que establece y nutre las relaciones en la empresa y ayuda a optimizar las cualidades o competencias personales.

Por otra parte los expertos han definido varios tipos de coaching, los cuales se pueden desarrollar de manera individual o grupal. Javier Fernández López en su libro *People Excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*, presenta la siguiente clasificación del Coaching:

- **Coaching ejecutivo:** *“Se centra en la ejecución de programas, tales como: rendimiento personal, habilidades directivas, desarrollo personal, carreras, optimización del perfil de liderazgo, entre otras; su objetivo principal es buscar que la persona alcance sus metas y mejore su rendimiento laboral.”* El Coach debe direccionar y potencializar las habilidades de sus entrenados, para lograr que cumplan y alcancen los objetivos organizacionales y personales propuestos.
- **Coaching de negocios:** *“Este proceso plantea actuaciones sobre diversos temas, tales como: satisfacción al cliente, incremento de la cuota del mercado, comunicación, productividad, gestión del tiempo”.* El Coach tiene como meta desarrollar a los entrenados como estrategias en diferentes campos y conceptos de negocio, orientándolos a distintas áreas tales como: marketing, finanzas, ventas, entre otras.
- **Coaching vital:** *“Busca el apoyo en procesos de cambio. Aborda el análisis conjunto entrenador-entrenado, se preocupa por las relaciones interpersonales de sus trabajadores y en los ámbitos afectivos de la persona.”* El Coach debe velar por



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

la motivación de sus entrenados, para que ésta no afecte las actividades propuestas a realizar.

- **Coaching sistémico:** *“Se caracteriza por que no considera al entrenado como un elemento aislado sino como parte del medio en el que se desenvuelve, este proceso es muy útil, ya que analiza el impacto de las acciones de un ejecutivo dentro de la empresa sobre todo su ámbito de influencia.”* El Coach debe darle la misma importancia a cada uno de sus entrenados, ya que cada uno tiene una función fundamental al desarrollar el trabajo en equipo.
- **Coaching ontológico:** *“Modifica y mejora la forma en que se expresan los directivos, trabajadores, clientes y proveedores de la empresa. Optimiza el lenguaje.”* El Coach debe ser ejemplo de protocolo a seguir, su misión es enseñarle a sus entrenados la forma en la que tienen que expresarse correctamente, dependiendo de la tarea a realizar o el área a trabajar les brinda herramientas lingüísticas.
- **Coaching cognitivo:** *“Asegura la transmisión efectiva de conocimientos a los participantes en los programas de Coaching, los cuales son emitidos por el coach, y así certificar y verificar el conocimiento de cada participante.”* El Coach debe tener claras las temáticas a trabajar, asegurarse de que sus conocimientos sean correctos y actualizados, y así poder evaluar si la instrucción dada fue fructuosa.

En general este proceso se caracteriza por ser integrador, personalizado, se apoya fundamentalmente en algunos factores como: la credibilidad, asertividad, comprensión, entre otros, actúa sobre las relaciones, las conductas requeridas para establecerlas, nutrir las, desarrollarlas, perfeccionarlas y así logra optimizar las cualidades personales, o sea las competencias genéricas, tales como: trabajo en equipo, liderazgo, gestión del cambio e interacción, con la intención de alinear los deseos y competencias del trabajador con los objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro se definen los roles que incluye este proceso, éstos son interdependientes entre sí ya que el uno necesita del otro, primero para cumplir la función dentro del Coaching, y segundo porque si no estuviese uno rol, el otro no tendría sentido.

Definición de los roles del Coaching

Coach:

Profesional que logra potenciar las aptitudes y capacidades de sus colaboradores o entrenados, con el fin de alinear el desempeño obtenido por el equipo de trabajo con la estrategia organizacional, para así optimizar los resultados de la empresa y su personal.

Entrenado: Empleado a cargo del Coach, el cual protagoniza un proceso de transformación, validando a su vez la práctica del Coaching, en donde orienta sus acciones para la consecución de un objetivo planteado.

Tabla 2. (Autoras)

1.4.2 Roles y cualidades del Coach

En el siguiente cuadro, se muestran los roles que debe desempeñar el Coach, como: cumplir la función de socio- facilitador del aprendizaje que acompaña al entrenado en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, teniendo como fundamento preguntar y acompañar a los entrenados para que descubran sus propias respuestas; y roles que no debe desarrollar, como: ser un maestro, ya que el Coach no enseña, sólo facilita el aprendizaje, rendimiento y desarrollo del entrenado, ni como un consultor, porque no se centra en pulir las capacidades operativas de un entrenado, sino en perfeccionar sus habilidades de comunicación y liderazgo, para que la parte emocional no afecte el resultado operacional. Estos roles se desarrollan desde la perspectiva de la escuela humanística, ya que ésta busca transformar a la persona holísticamente y tiene como objetivo principal optimizar la capacidad de dominio de la conciencia, autoestima, confianza y responsabilidad, es decir, desarrolla todo el potencial de una persona.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

9

Roles del Coach

ROLES QUE NO DEBE DESEMPEÑAR	ROLES QUE DEBE DESEMPEÑAR
<p>Consultor: Ya que no asesora desde su condición de experto.</p> <p>Mentor: Ya que no debe formar a la persona a "imagen y semejanza", en base a sus experiencias y conocimientos.</p> <p>Maestro: Ya que no debe enseñar la mejor técnica para lograr un objetivo.</p> <p>Psicólogo: Ya que no se debe ocupar de los problemas y el pasado.</p>	<p>Guía: Ayuda a encontrar el camino a seguir.</p> <p>Entrenador: Proporciona herramientas y técnicas.</p> <p>Catalizador: Estar presente en victorias y derrotas.</p> <p>Defensor: Proteger el equipo ante agresiones.</p> <p>Director: Buscar permanentemente la eficacia.</p>

Tabla 3. Roles del Coach. Tomado de: López, J. F. (2009). *People Excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*. Madrid: Pearson.

Al tener claro que el Coach debe ser la persona que guía el camino para potencializar las competencias de los empleados de acuerdo a los objetivos empresariales, a través de herramientas que él proporciona, tales como: la línea de la vida, mapa mental, evaluaciones, entre otras, se formularon las preguntas de las entrevistas que se hicieron en los dos momentos anteriormente mencionados, con el fin de identificar características propias del coach y diferenciarlas con las del jefe de acuerdo al rol que cada uno desempeña.

Por otra parte el entrenador o Coach debe desarrollar las siguientes cualidades para que su labor y proceso sean óptimos, y logren adecuarse a los tiempos para gestionar su adaptación al cambio, por eso debe ser consciente de los retos del eterno y reflejarlo en la manera de cómo su equipo de trabajo logra acomodarse ante situaciones novedosas.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

10

Cualidades del coach

<p>Actitud: Debe ser abierta con los demás, lo cual se demuestra cuando: aumentan los niveles de conciencia en sí mismos, animan y dan apoyo para asegurarse de que los demás asuman sus responsabilidades y saquen adelante sus propios asuntos, ser abiertos y honestos para así establecer relaciones fuertes de confianza.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Aumentar el nivel de conciencia de uno mismo.✓ Generar responsabilidad.✓ Establecer confianza.	<p>Habilidades: Principalmente tiene 2 habilidades que son: la facilidad de hacer preguntas perspicaces y la capacidad de escuchar activamente (activo, conversacional y superficial).</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Preguntas perspicaces.✓ Escucha activa.	<p>Conocimiento: Para ser eficaz, debe involucrarse en 2 áreas, como:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Cuánta competencia se necesita para el tema en cuestión.✓ Cuánto se necesita saber sobre el coaching en general. (qué es, como incorporarlo, las habilidades de hacer preguntas y de la escucha activa).
--	--	--

Tabla 4. Cualidades del Coach. Tomado de: LÓPEZ, J. F. (2009). *People excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*. Madrid: Pearson.

Como se evidencia en la tabla 3 el Coach no debe cumplir algunos roles durante el desarrollo del Coaching, por lo tanto se plantearon los siguientes aspectos basándonos en el libro "*People excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*" por los cuales este se debe caracterizar:

- 1) Ser un observador respetuoso y no realizar juicios de su entrenado ni cuestionamientos de lo que este comente.
- 2) Escuchar y estar dispuesto a aprender de la persona que está entrenando.
- 3) Formular preguntas abiertas que permitan al entrenado expresarse, explicar sus planteamientos y debatir.
- 4) Sabe cuándo y cómo dar Feedback³, es decir, comunicar al entrenado su punto de vista sobre lo que está aportando.
- 5) Conocer la importancia de la comunicación asertiva, de escuchar activa y empáticamente y de ponerse en el lugar del otro.
- 6) Presentar una formación de alto nivel en el sector de negocio al que pertenece la empresa donde desarrollará el proceso de Coaching.
- 7) Poseer una experiencia significativa en empresa y consultoría de gestión de personas.

³ método de control de sistemas, en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el objeto de realizar las modificaciones necesarias

- 8) Capacidades tales como:
- Escucha.
 - Gestionar una relación de ayuda.
 - Discernimiento.
 - Dinamismo
- 9) Manejar una cultura general amplia y a su vez tener la necesidad y la preocupación por actualizarse de forma permanente.

Al reunir los aspectos mencionados anteriormente, el Coach debe diseñar fases de acuerdo a los roles asignados a las personas que están dentro del proceso, para así situar permanentemente a éstas en una dinámica de progreso y garantizar la coherencia de las acciones puestas en marcha por el entrenador con los objetivos operativos definidos en el acuerdo tripartito⁴.

1.5 Análisis de entrevistas

1.5.1 Entrevista dirigida a los tres entrenados.

Al distinguir las cualidades y los roles del Coach se llevó a cabo el primer momento de entrevistas a tres empleados de la empresa de servicios, que ya conocían la terminología utilizada porque estaban inmersos en el proceso dentro de la organización. Las preguntas realizadas se hicieron de acuerdo a las características planteadas previamente en base al libro "*People excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*" y se validaron en el curso de Epistemología, éstas tenían la intención de reconocer características propias del coach y su impacto en las sesiones, lo cual era percibido por los trabajadores. Esta entrevista fue semiestructurada, ya que previamente se diseñó el formato de ésta con preguntas abiertas que permitieron al entrevistado pensar ampliamente sus respuestas, su estilo fue informal y espontáneo para hacer una sistematización de la información que permitió la comparación de respuestas, y así identificar y unificar aspectos relevantes a la hora de construir un perfil del Coach.

Las preguntas formuladas fueron:

⁴ Acuerdo inicial pactado entre la empresa, el empleado y el coach para iniciar con el Coaching.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

12

PREGUNTA	FINALIDAD
1. ¿Qué nivel está cursando de Coaching?	Conocer el tiempo del empleado en el proceso de Coaching.
2. ¿Siente confianza con su Coach?	Identificar si el Coach tiene una actitud abierta y honesta para así establecer relaciones fuertes de confianza con sus entrenados.
3. ¿Qué aspectos identifica en su Coach, que permiten que la sesión sea agradable para usted?	Identificar características propias del Coach y el impacto positivo que tienen dentro de la sesión.
4. ¿Qué aspecto mejoraría en su Coach para que la sesión sea más agradable?	Identificar características propias del Coach y el impacto negativo que tienen dentro de la sesión.
5. De 1 a 10 ¿Cuánto califica hasta el momento el proceso de Coaching?	Medir el grado de satisfacción del entrenado con el proceso de Coaching.
6. ¿Cuáles son sus expectativas al finalizar el Coaching?	Conocer la motivación que tienen los empleados y lo que quieren conseguir al concluir su proceso de Coaching.

Tabla 5.

RESPUESTAS (Según tabla 5)

PREGUNTA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3
¿Qué nivel está cursando de Coaching?	Primer nivel.	Tercer nivel.	Primer nivel.
¿Siente confianza con su Coach?	Sí, porque me permite hablar sobre los objetivos que quiero conseguir a nivel personal y profesional dentro de Dinámica y como me siento en el presente sin que me juzgue ni nada por el estilo.	Sí, porque es una persona que no emite juicios frente a lo que pienso y quiero alcanzar en un futuro pero a su vez dice las cosas muy directamente, lo que hace que me sienta bien al tener una sesión con él.	Sí, porque da cierta independencia en la sesión.
¿Qué aspectos identifica en su Coach, que permiten que la sesión sea agradable para usted?	Posee una buena actitud de escucha y de interés por lo que le cuento, también se nota que tiene una buena preparación académica respecto a lo que está haciendo, lo que me da confianza para continuar con este proceso.	Es una persona que tiene habilidades comunicativas no solo conmigo, sino con el resto del grupo, también logra guiarnos en este camino de una manera disciplinada pero tranquila y siempre está dispuesto a escuchar y retroalimentar.	El es una persona atenta, cordial, respetuosa, segura con su trabajo y flexible ante el proceso.
¿Qué aspecto mejoraría en su Coach para que la sesión sea más agradable?	De pronto mejorar el tiempo que me da para arrojar respuestas, ya que a veces me siento presionada por contestar rápido.	Me gustaría que la sesión se realice en un lugar diferente.	Hasta el momento no cambiaría nada porque no llevo mucho tiempo.
De 1 a 10 ¿Cuánto califica hasta el momento el proceso de Coaching?	8	9	10
¿Cuáles son sus expectativas al finalizar el Coaching?	Desarrollar mis capacidades del líder en mi departamento dentro de la empresa.	Al finalizar los niveles del Coaching, quiero tomar autoconciencia de mi actitud frente a mi trabajo y también fortalecer esos puntos débiles que hacen que muchas veces no me sienta agrado con mi cargo.	Al finalizar el Coaching pretendo tener clara la manera de alcanzar mis objetivos dentro de la empresa con una buena actitud y siendo ejemplo para las personas que tengo a cargo.

Tabla 6

Al revisar los datos arrojados por las entrevistas se evidenció que los empleados cursan primer y tercer nivel de Coaching concuerdan en que hasta el momento su proceso es bueno, ya que el Coach tiene capacidades de comunicación, retroalimentación, orientación, es una persona atenta, respetuosa que no emite juicio alguno a término

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

15

personal , lo que hace que el Coaching sea confiable y fructuoso, sin embargo concuerdan en que la sesión debería ser más dinámica, creativa y el coach ser un poco más paciente. A su vez las expectativas de los entrenados al terminar con éste proceso giran en torno a cómo potenciar sus habilidades profesionales y personales, y fortalecer puntos débiles con el fin de mejorar su desempeño laboral y su impacto dentro de la organización.

1.5.2 Entrevista dirigida a un entrenado y al jefe.

Se continuó con el segundo momento de entrevistas que fue dirigido a un empleado de la empresa de servicios y al jefe de la empresa del sector financiero, con el objeto de conocer la evolución del proceso de Coaching y poder establecer un paralelo con los datos recolectados en la entrevista al jefe en relación con las características de cada rol. Las entrevistas fueron semiestructuradas, informales y espontáneas, con finalidad investigativa. Para este momento se realizaron las siguientes entrevistas:

ENTREVISTA DIRIGIDA A UN ENTRENADO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS

PREGUNTA	FINALIDAD
1. Actualmente, ¿Qué nivel está cursando de coaching?	Conocer el tiempo del empleado en el proceso de Coaching.
2. ¿Ha notado un cambio en su desempeño laboral desde que empezó éste entrenamiento?	Saber si el proceso de Coaching ha tenido éxito laboral en el entrenado
3. ¿Cómo es la relación con su coach?	Entender como son las relaciones interpersonales entre el coach y el entrenado.
4. ¿Cree que es necesario que las empresas colombianas incorporen el Coaching?	Conocer el punto de vista del entrenado en cuanto a la necesidad del Coaching en la dirección y planeación estratégica de las organizaciones empresariales colombianas.
5. ¿Es necesario tener un coach profesional para que desarrolle ésta herramienta?, o, ¿Cree que un directivo es capaz de realizarla con el mismo éxito?	Contribuir a la solución de la hipótesis.

Tabla 7

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

14

RESPUESTAS (Según tabla 7)

PREGUNTA	RESPUESTA
Actualmente, ¿Qué nivel está cursando de coaching?	Cuarto nivel.
¿Ha notado un cambio en su desempeño laboral desde que empezó éste entrenamiento?	Sí, porque me ha dado herramientas que a lo largo de este tiempo me han permitido trabajar eficazmente para alcanzar los objetivos organizacionales.
¿Cómo es la relación con su coach?	Tenemos una relación buena, basada en el respeto y confianza.
¿Cree que es necesario que las empresas colombianas incorporen el Coaching?	Aunque la empresa aún no ha completado los niveles de Coaching, nos sentimos satisfechos con los resultados dados hasta el momento, por eso yo diría que sí, porque al ser una nueva herramienta hace que la empresa esté actualizada y así pueda responder al cambio.
¿Es necesario tener un coach profesional para que desarrolle ésta herramienta?, o, ¿Cree que un directivo es capaz de realizarla con el mismo éxito?	No, porque considero que la persona responsable de llevar acabo esto debe ser un profesional en la materia, aunque un jefe si se lo propone podría llegar a cumplir algunas de las funciones del Coach y perfeccionarlas con un estudio.

Tabla 8

El entrenador de la empresa de servicios, considera que el Coaching puede ser ejecutado por un coach profesional o un jefe, sin embargo sería ideal que lo hiciera el coach profesional, ya que éste integra 2 ámbitos fundamentales, con los que se lograra alcanzar o cumplir los objetivos organizacionales y personales en poco tiempo. Por otra parte le gusta la relación que tiene con su Coach, basada en el respeto y confianza y hasta ese momento si notó un cambio positivo en su trabajo.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

15

ENTREVISTA DIRIGIDA A UN JEFE DE LA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO

PREGUNTA	FINALIDAD
1. ¿Considera que tiene buena comunicación con sus empleados?	Conocer la percepción del jefe en cuanto a la comunicación que mantiene con sus empleados.
2. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?	Reconocer el método de evaluación de desempeño utilizado con los empleados bajo la dirección del líder.
3. Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de desempeño, ¿Qué actitud toma frente a éstos?	Conocer las acciones que toma el jefe para mejorar el rendimiento de sus empleados.
4. ¿Le interesa la situación por la que están pasando sus empleados? ¿Ha abierto un espacio extra para ellos?	Saber qué grado de importancia tiene los empleados para el jefe.
5. ¿Tiene algún conocimiento de la motivación empresarial?	Evaluar el grado de conocimiento del jefe sobre la motivación empresarial.
6. ¿Conoce los puntos débiles y fuertes de sus empleados?	Medir el interés del jefe por conocer características propias de sus empleados.
7. ¿Considera que la imagen que los empleados tienen hacia usted y su trabajo es buena?	Identificar la percepción que tiene el jefe de su imagen entre los empleados y generar una autoevaluación.
8. ¿Está dispuesto a escuchar a sus empleados en un momento dado?	Identificar si el jefe desarrolla una comunicación efectiva como lo hace el Coach.
9. ¿Qué aspectos mejoraría en su actividad como jefe?	Lograr que el jefe reconozca sus aspectos a mejorar, como acción de autoevaluación.
10. ¿Cuáles son sus fortalezas como jefe?	Lograr que el jefe reconozca su potencial.

Tabla 9

RESPUESTAS (Según tabla 9)

PREGUNTA	RESPUESTA	PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera que tiene buena comunicación con sus empleados?	Considero que tengo una buena comunicación, que es bidireccional y asertiva.	¿Conoce los puntos débiles y fuertes de sus empleados?	En su mayoría sí.
¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?	A través de indicadores de gestión que involucren aspectos de resultados, en rendimiento, innovación, comportamiento y disciplina.	¿Considera que la imagen que los empleados tienen hacia usted y su trabajo es buena?	Sí, considero que la imagen es positiva a nivel personal, profesional y laboral.
Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de desempeño, ¿Qué actitud toma frente a éstos?	Retroalimentación y verificación para ambos casos, si el resultado es positivo se comparte con el equipo de trabajo para multiplicación de buenas prácticas, si el resultado no es el esperado se retroalimenta, se generan compromisos y se verifican las posibles causas del no cumplimiento, de igual forma se lleva un record y matriz con los resultados y observaciones de cada funcionario.	¿Esta dispuesto a escuchar a sus empleados en un momento dado?	Sí estoy dispuesta
¿Le interesa la situación por la que están pasando sus empleados? ¿Ha abierto un espacio extra para ellos?	Sí me interesa la situación actual de mis empleados, trato de generar espacios extras y diferentes a los de la oficina para dialogar e integrar.	¿Que aspectos mejoraría en su actividad como jefe?	La flexibilidad y la imparcialidad, suelo apoyarme y tener en cuenta aquellos que pueden tener mejor rendimiento o resultados que los que no los tienen.
¿Tiene algún conocimiento de la motivación empresarial?	Muy poco, puedo decir que es algo relacionado con un estudio que se realiza a cada uno de los empleados para motivarlos partiendo de necesidades, deseos, personalidades, etc.	¿Cuáles son sus fortalezas como jefe?	Comunicación, escucha, confianza, trabajo en equipo y liderazgo.

Tabla 10

1.4 Conclusiones

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

10

Con los datos recolectados en las entrevistas al jefe de la empresa financiera y a los trabajadores de la empresa de servicios, se diseñó el perfil del coach como un estudio de caso y se comparó con el del jefe entrevistado de la empresa del sector económico, con la intención de contrastar la información obtenida y diferenciar características propias de cada rol.

PERFIL DEL COACH VS PERFIL DEL JEFE

PERFIL COACH	PERFIL JEFE
<ul style="list-style-type: none"> • Paciente • Directo al transmitir mensajes • Creatividad en la sesión. • Respetuoso • Cordial • Seguro • Flexible con la dirección del proceso • Orientado en aspectos del presente y en objetivos por realizar • No realiza juicios personales • Escucha activamente. • Aplica los conocimientos recibidos sobre el Coaching. • Implanta la disciplina • Retroalimenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el respaldo de sus empleados. • Le gusta el trabajo en equipo. • Es líder. • Genera confianza • Parcialidad • Escucha activa • Rigidez • Falta de conocimiento respecto a cómo motivar a sus empleados frente al cambio. • Tiene claro los objetivos de la empresa. • Conoce las habilidades y competencias de sus empleados. • Demuestra interés por sus empleados. • Retroalimentación. • Comunicación. • Dispuesto a generar espacios extras.

Tabla 11.

Tanto el jefe como el Coach pretenden cumplir los objetivos organizacionales, ya sea con la potencialización de competencias de los trabajadores o al liderar el trabajo en equipo, respectivamente. Sin embargo estos dos roles, se diferencian en la figura que proyectan en los trabajadores, ya que el jefe representa autoridad, control y supervisión, mientras que el coach representa confianza para expresar la parte personal de cada trabajador. De igual manera los dos roles deben mantener una retroalimentación con los trabajadores para que el proceso de aprendizaje y obtención de resultados sea enriquecedor, aunque el coach desarrolle un proceso más completo para la formación integral del empleado.

Así mismo, con la investigación epistemológica y bibliográfica se logró diferenciar el Coaching empresarial del deportivo, reconociendo que el Coaching empresarial es un nuevo proceso cuyo objetivo principal es lograr un mayor rendimiento en las personas, potencializando competencias en ellas y proyectando sus deseos hacia el futuro, todo lo anterior conducido al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al trabajo en equipo, mientras que el Coaching deportivo potencializa las competencias del individuo para la obtención de resultados personales.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

17

Por otra parte debido a que los empleados de la empresa de servicios no habían culminado su programa de Coaching, no se pudo medir el éxito ni la efectividad que éste generó en el desempeño de los empleados de la empresa, sin embargo se hizo notorio la satisfacción y motivación por parte de los entrenados, lo que permitió ver que hasta ese momento el proceso había sido útil en sus labores y que seguramente a largo plazo traería mejoras personales, profesionales y laborales.

Finalmente al contrastar la información recolectada en la consulta bibliográfica con los resultados de las entrevistas aplicadas a los trabajadores, se concluyó en relación con la hipótesis que para implementar el Coaching en una empresa es necesario que sea realizado por un Coach profesional, ya que este posee todos los conocimientos y competencias necesarias para motivar, incentivar e impactar a los empleados, y así generar la alineación de los deseos y características de ellos con los objetivos organizacionales, logrando una adaptación favorable al cambio, sin embargo el jefe posee algunas características que le permiten relacionarse con el empleado y su desempeño, pero no las suficientes para implementar el proceso.

BIBLIOGRAFIA

López, J. F. (2009). *People excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento*. Madrid: Pearson.

Moreno, E. C. (s.f.). *PROCESO DE COACHING DEPORTIVO*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcucue_11/comunicaciones/002_ECartero.pdf

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Pearson.

Somers, M. (2002). *Dominar las técnicas del coaching en una semana*. Londres: Gestión 2000.com.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015