



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL INGENIERIA
AGROINDUSTRIAL

MONOGRAFIA DE CURSO DE ACTUALIZACION

COACHING

ELABORADO POR:

JOHANNA BERTHA LUCAS GALLARDO

LIMA-PERU

2019

INDICE

Introducción.....	3
I. COACHING Y SUS GENERALIDADES.....	4
1.1. Antecedentes del coaching.....	4
1.2. Concepto del Coaching.....	5
1.3. Tipos del Coaching.....	6
1.3.1. El Coaching empresarial.....	6
1.3.2. El Coaching Ejecutivo.....	6
1.3.3. El Coaching Personal.....	7
1.3.4. El Coaching Gerencial.....	8
1.4. Características del Coaching.....	9
1.5. Elementos del Coaching.....	9
1.6. Funciones del Coaching.....	10
1.7. Definición de Coach.....	12
1.8. Características del Coach.....	13
1.9. Funciones del Coach.....	14
1.10. Conducta del Coach.....	14
1.11. Diferencia entre Coach y Gerentes.....	16
1.12. Ventajas del Coaching.....	18
1.13. Aportes del Coaching.....	19
1.14. Proceso para hacer Coaching.....	20
1.15. Errores del Coach.....	20
II. CONCLUSIONES.....	21
Bibliografía.....	22

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa sea número uno en el mercado debe pasar por un proceso llamado Coaching ya que con este es que determinaremos la calidad de nuestros líderes y los efectos fundamentales que determinaran el desarrollo de nuestra compañía ya que también es una actividad que mejora lo que es el desempeño de una forma permanente.

El Coaching brindara grandes beneficios a cualquier empresa, compañía o negocio que quiera ponerlo en práctica ya que ofrece innumerables herramientas eficaces y eficientes para un buen desarrollo y capacitación de personas que quieren ser más activos y productivos en la toma de decisiones y en todos los ámbitos ya sean personales, laborales, emocionales y económicos.

A lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratara de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

I. COACHING Y SUS GENERALIDADES

1.1. Antecedentes del Coaching.

Uno de los métodos usados por el coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y su creador fue, Sócrates.

El filósofo promovía el empleo del dialogo como forma de llegar al conocimiento y de esta forma ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que el también ayudaba a dar a luz, en este caso no a un niño sino a la verdad.

Ya para los tiempos modernos, lo que se conoce como Coaching hizo su aparición a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrollo una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde ese comienzo el método mostró buenos resultados y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada Inner Game. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Withmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching Empresarial.

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien os dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso Super Bowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches. En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud, la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: El Liderazgo.

1.2. Concepto de Coaching.

El termino Coaching procede del verbo en inglés (To Coach), que significa entrenar.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

- Ayuda a solucionar problemas.
- Aumenta la autoestima.
- Ayuda a tomar nuevas responsabilidades

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de lideres en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Por último el coaching significa seguimiento. Este seguimiento se debe hacer:

- Chequeando los progresos que se hacen.
- Haciendo notar los progresos que se han logrado.

- Observando a la persona en acción.
- Continuando el Coaching

1.3. Tipos de Coaching.

Los tipos de coaching son muchos, pero los más comunes son el coaching personal, el ejecutivo, el empresarial, el deportivo y el espiritual. Sin embargo, los campos en los que se puede especializar un coach son infinitos.

1.3.1. El Coaching Empresarial.

El coaching empresarial es definido como una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos y que es llevada al ámbito organizacional como una forma para desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, este tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger.

Este es una conversación, un dialogo fecundo entre el entrenador y el cliente, mediante el cual el Coach lo que busca es abrir nuevas posibilidades de reflexión y acción en los clientes.

Dentro de las áreas donde el coach empresarial desarrolla su labor, resaltan las siguientes:

- Técnicas interpersonales y de comunicación, como obtener el máximo rendimiento de los empleados.
- Gestión del tiempo.
- Desarrollar un equilibrio entre la vida profesional y la personal.
- Progreso del personal y como resolver los conflictos.
- Identificación de los vacíos y obstáculos para obtener una mayor eficacia.
- Pensamiento estratégico y planificación organizacional.
- Incremento de participación de mercado.
- Desarrollo y mejoramiento de servicio al cliente

1.3.2. El Coaching Ejecutivo.

El coaching ejecutivo proviene de programas para el desarrollo del liderazgo y se interesa en habilidades de dirección, rendimiento personal y desarrollo profesional.

Ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que puedan superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización.

El ejecutivo acompañado por un coach, se transforma en un profesional más eficiente al modificar su estilo de gerencia y corregir sus actitudes negativas. El término Coaching ejecutivo fue desarrollado como una proyección de los programas de liderazgos ejecutivos al final de los 80.

El coach ejecutivo labora con personas y equipos laborales en grandes organizaciones. Las áreas del Coaching ejecutivo abarcan:

- El desarrollo de liderazgo.
- Técnicas interpersonales y de comunicación.
- Coaching para el aumento de la satisfacción personal y las oportunidades laborales.
- El Coaching de técnicas específicas.
- El desarrollo de superestrellas.
- La planificación estratégica ejecutiva.
- Las soluciones de los conflictos.

1.3.3. El Coaching Personal.

Trabaja sobre los objetivos personales en el cual el coachee (cliente) junto con su Coach se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de a misma dinámica del coaching. Hacer preguntas para ayudar a las personas es la base del coaching personal. El objetivo del coaching personal es que el coach nunca dice lo que tienes que hacer, te ayuda a descubrir lo que quieres.

El Coaching personal estipula la clarificación de visiones y valores personales, así como el establecimiento de metas y nuevas acciones para que el ser humano pueda llevar una vida más satisfactoria.

A continuación, presentaremos algunos ejemplos de algunos casos que se utilizaría Coaching personal:

- Asociaciones.

- Jubilaciones.
- Solteros.
- Desarrollo espiritual.
- Transición migratoria.
- Bienestar.
- Profesional.
- Calidad de vida.

Entre las ventajas específicas del Coaching personal podemos citar las siguientes:

- Clarificación de los objetivos que persigues en la vida, finalidad y visión.
- Establecimiento de metas más eficaces.
- Contar con una persona que le apoye, le anime y le acompañe en su viaje de cambios.
- Contar con una persona que le ayude a estar focalizado, que le desafíe, le obligue a sentirse responsable y que se pueda enfrentar a usted cuando incumpla sus compromisos.
- Tener a su disposición un buen tablero en el cual desarrollar sus ideas, planes y estrategias.

1.3.4. El Coaching Gerencial.

El Coaching gerencial es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a individuos tales como, gerentes y colaboradores, a desarrollar y fortalecer sus competencias, actitudes, conocimientos y aptitudes funcionales, comporta mentales y conceptuales, para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y su ambiente.

Ciertamente los objetivos específicos de un proceso de Coaching gerencial son fijados por el cliente y el coach conjuntamente.

Se pueden observar dos diferentes modalidades del Coaching gerencial:

- ✓ La primera es donde el coach es externo, se presenta un profesional externo y con la debida formación en el tema que actúa como coach del gerente.

- ✓ La segunda se presenta cuando el coach es interno, el gerente con la adecuada formación en el tema y lo suficientemente capacitado, actúa como coach de sus ejecutivos y colaboradores.

1.4. Características del Coaching.

Las esenciales son cinco, estas son:

- a. **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- b. **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- c. **Responsabilidad Compartida:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- d. **Forma Específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- e. **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

1.5. Elementos del Coaching.

Son los siguientes:

- a. **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- b. Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- c. Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

- d. Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

1.6. Funciones del Coaching.

a. **Maneja la diversidad de la fuerza de trabajo.**

La mejora de la diversidad de la fuerza de trabajo requiere que los supervisores amplíen su red de reclutamiento. Para aumentar la diversidad, los supervisores buscan más las fuentes de reclutamiento no tradicionales. Estas incluyen redes de trabajo femeninas, clubes para individuos mayores de 50 años, bolsas de trabajo urbanas, centro de capacitación para personas discapacitadas, periódicos de etnias y organizaciones para los derechos de los homosexuales. Esta extensión deberá permitir que la organización amplíe su grupo de candidatos. Una vez que existe un conjunto diversificado de candidatos, debe hacerse un esfuerzo para garantizar que el proceso de selección no sea discriminatorio

Muchas organizaciones ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia de la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para empleados nuevos, que se centran en aspectos de la diversidad. El objetivo de estos esfuerzos es elevar la comprensión individual de las diferencias de cada uno de nosotros en el lugar de trabajo. Para esto el Coach es de mucha ayuda ya que es la persona que estará ahí cuando surja algún inconveniente.

Como dijimos anteriormente el Coaching es un proceso que aconseja y apoya a las personas en un campo específico por parte de otra que ya es reconocida con mayor

habilidad y experiencia en esa área, para que se pueda dar este mecanismo debemos entender que no debe existir lo que es la exclusión de personal o mejor dicho la Discriminación.

b. Manejo de la discriminación a causa del origen nacional.

La EEOC definió a grandes rasgos la discriminación por razones de origen nacional, como la negación de oportunidades iguales en el empleo por cuestión de los ancestros o el lugar de nacimiento de un individuo o porque una persona tenga las características físicas, culturales o lingüísticas de un grupo de origen extranjero.

Los patrones tienen el deber de mantener un ambiente de trabajo libre de dicho acoso. Los estigmas étnicos y otras conductas verbales o físicas relacionadas con el origen nacional de una persona constituyen acoso cuando esta conducta:

- Tiene el propósito o efecto de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.
- Tiene propósito o efecto de crear una interferencia irracional con el desempeño de un individuo en el trabajo.
- Afecta adversamente en una u otra forma la oportunidad de empleo de un individuo.

c. Manejo de la discriminación a causa de la religión.

Los patrones tienen la obligación de dar acomodo a las prácticas religiosas de su personal, a menos que ello pueda provocar una carga indebida. Las quejas más comunes que se presentan de acuerdo con las disposiciones en materia religiosa, tienen que ver con empleados que se oponen a un empleo sabatino o a la membresía o al sostén financiero de los sindicatos.

Estas directrices reconocen que el pago regular de salarios con prima constituye una carga indebida, que no es tal cuando estos pagos se realizan de manera no frecuente o temporal. También existiría una carga indebida si los ajustes por razones religiosas exigieran que una compañía variara sus sistemas de antigüedad de buena fe. Algunos de los métodos sugeridos incluyen sustitutos voluntarios, programación flexible, transferencia lateral y cambios en las tareas de los puestos.

Cuando las creencias religiosas de un empleado evitan su cumplimiento, el sindicato debe permitirle hacer una donación equivalente a una organización de beneficencia. A veces discriminamos a las personas con discapacidades, aunque no posean una incapacidad que les coarte trabajar en un puesto determinado; lo hacemos porque nos molesta su aspecto fuera de lo común. Hay leyes en cada país que obligan a emplear a personas de ciertos grupos, normas que en general no se aplican muy escasamente, aunque siempre se anuncian con energía.

1.7. Definición del Coach.

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- La competencia humana.
- El desempeño superior.
- Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aún.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- ✓ Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.

- ✓ Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:

- Las personas comprenden que están haciendo y por que es importante.
- Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

1.8. Características del Coach.

Las características citadas por Hendricks en 1966, son:

- a. **Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- b. **Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- c. **Construcción de Confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- d. **Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?
- e. **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

- f. **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- g. **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- h. **Confidencialidad:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y, por ende, de su credibilidad como líder.
- i. **Respeto:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

1.9. Funciones del Coach.

Entre las principales tenemos:

- ✓ Liderazgo visionario inspirador.
- ✓ Seleccionador de talentos.
- ✓ Entrenados de equipos.
- ✓ Acompañamiento de vendedores en el campo.
- ✓ Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- ✓ Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- ✓ Gestor del trabajo en equipo.
- ✓ Estratega innovador.

1.10. Conducta del Coach.

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

- a. **Atención:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a

la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de un conversación de coaching.

- b. **Indagar:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resueltos.
- c. **Reflejar:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
- d. **Afirmar:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
- e. **Disciplina:** La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de

coaching. En otras palabras: "si resultado, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

1.11. Diferencia entre Coaches y Gerentes.

<u>COACHES</u>	<u>GERENTES</u>
. Miran su labor como una forma de legar poderío a su personal para que alcancen resultados sin precedentes	. miran su cargo como el de regir e inspeccionar lo que se observa de su personal para adquirir resultados predecibles.
. Poseen metas y están encauzados en metas previamente definidas	. Están encauzados hacia la responsabilidad del personal que coachean y ordenan las metas con las metas comunes de la organización.
. Tratan de estimular a su personal	. Insisten en que el personal se estimule ellos mismos.
. Son encargados del personal que están a su cargo.	. Requieren que el personal que coachean se responsabilice así mismos y del papel que desempeñan.
. Adquieren el poderío de la autoridad que le proporciona su cargo.	. Adquieren su poderío de sus conexiones con el personal que coachean y de sus responsabilidades mutuas.
. Razonan en lo que camina mal y el por que camina mal las cosas.	. Observan desde el futuro crear un entorno de responsabilidad para una nueva objetividad e investigan que es lo que falta
. Observan el mañana basados en sus mejores pronósticos	. Observan desde el mañana como una oportunidad, en el entorno de una responsabilidad para crear una realidad.
. Son líderes de equipo	. Crean oportunidades para que otros sean líderes.
. Deciden que puede realizar el equipo.	. Crean responsabilidades y luego planifican como desarrollarlas.
. Resuelven conflictos frente a los límites y dificultades.	. Emplean los limites y dificultades para exponer quiebres y alcanzar resultados sin precedentes.
. Se enfocan en métodos para que el personal realice su labor.	. Proporcionan una forma de observar probabilidades y de escoger por sí mismos.

. Utilizan recompensas y sanciones para corregir conductas.	. Encargan y aceptan que los coaches elijan su propia conducta.
. Creen que el personal labora para ellos.	. Laboran para el personal que coachean.
. Les puede agradar o no el personal que dirigen.	. Quieren al personal que coachean les agrade o no.

	<u>LIDERAZGO TRADICIONAL</u>	<u>LIDERAZGO COACHING</u>
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPAÑAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.

SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

1.12. Ventajas del Coaching.

El coaching modifica la actitud del empleado y le permite al coach, que sus esfuerzos rindan beneficios específicos. A continuación, mencionaremos algunos de los múltiples beneficios que puede brindar un coaching efectivo.

- El coaching ayuda a desarrollar las habilidades del empleado. La meta del coaching no es precisamente ayudar a los empleados a lograr ciertos grados de desempeño. Es importante comprender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y de desempeño en muchas tareas.
- El Coaching ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Cuando los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima, se tiene que averiguar la razón. El coach pide el aporte del empleado para luego escucharlo, de esta manera se tiene mayores probabilidades de hacer el diagnóstico correcto y es más probable que se obtenga la cooperación del empleado para llegar a una solución, si estos sienten que tienen poder y capacidad para resolver problemas lo harán.
- El Coaching ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable. Se encuentra la fuente del problema y se decide como resolverlo, analizando la situación con un grupo de empleados y permitiéndoles ayudar en acciones posibles.
- El coaching ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Estos son demasiados complejos. El coaching involucra a los empleados para que definan la situación y averigüen si los comportamientos están obstaculizando el desempeño.
- El coaching centra su atención en brindar accesoria y consejería apropiadas. Los empleados piensan en sus carreras profesionales tanto dentro como fuera de la organización, por ende, merecen saber las reglas para guiarlos a sus objetivos.

- El coaching brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. El coaching proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo decidido.
- El coaching estimula comportamientos de auto coaching. Cuando se brinda asesoría a los empleados para enfrentar un desafío se le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro, a medida que se le va aplicando coaching a los empleados estos serán cada vez más competentes y comprometidos, agregando más valor a la organización.
- El coaching mejora el desempeño y la actitud. A medida que se incrementa el desempeño mediante el coaching también mejora su actitud. El coaching hace que los empleados sean conscientes de que se preocupan por ellos y están comprometidos con ayudarles a mejorar. Esto se traduce en el compromiso que ellos asumen y el entusiasmo que muestran ante su trabajo y producen un desempeño mayor y una actitud mejor, todas estas acciones van juntas y el coaching es el método que hace esto posible.

1.13. Aportes del Coaching.

Los aportes del coaching a las personas y organizaciones son:

- ✓ Propicia el aprendizaje mutuo
- ✓ Mejora resultados empresariales
- ✓ Mejora la productividad
- ✓ Desarrolla futuros líderes
- ✓ Hay mejor comunicación en ambas direcciones
- ✓ Contribuye a la retención de personas de alto impacto o nivel
- ✓ Alinea el desarrollo de cada ejecutivo con los objetivos de la organización
- ✓ Desarrolla el potencial individual a su máximo rendimiento
- ✓ Mejora el desempeño de líderes y colaboradores
- ✓ Contribuye a contribuir un clima laboral sano, creando relaciones laborales sanas y creando colaboraciones comprometidos

- ✓ Transfiere habilidades sin crear dependencia
- ✓ Hay mayor reconocimiento laboral
- ✓ Hay mayor dedicación al cliente (Arroyo, 2012).

1.14. Proceso para hacer Coaching.

- ✓ Preparar el entorno, el cuerpo y la emocionalidad
- ✓ Establecer el propósito y el beneficio
- ✓ Describir claramente lo que hemos observado sin etiquetar, haciendo alusión a hechos y datos concretos
- ✓ Responsabilizaremos de lo que decimos
- ✓ Indagar permanentemente el punto de vista del otro, escucharlo
- ✓ Dar oportunidad a la otra persona que responda y de explicaciones
- ✓ Estar enfocado en el cambio de conducta, planteando alternativas
- ✓ Realizar un breve resumen y ofrecer su apoyo persona
- ✓ Estar dispuestos a ofrecer cambios en nuestras propias acciones, si fuera necesario
- ✓ Llegar a compromiso concretos ya agradecer la oportunidad que nos da el compartir sus juicios con cada uno de nosotros.

1.15. Errores del Coach.

- ✓ Promesas incumplidas
- ✓ La atención de imponer o sermonear

- ✓ Ambigüedad de los mensajes
- ✓ Involucrarse o engañarse
- ✓ Soberbia o prepotencia
- ✓ Falta de seguimiento
- ✓ Incongruencia entre decir y actuar.

II. CONCLUSIONES

En conclusión el coaching es un proceso creativo en el que una persona (coach) con conocimientos sobre un tema específico, sirve de ayuda a otra persona para que esta pueda maximizar su potencial personal y profesional, por lo general es una persona muy observadora, proactiva, dinámica y entusiasta, un líder capaz de influir de manera espontánea en el comportamiento y toma de decisiones de los demás para que logren un objetivo deseado. Por lo tanto es importante reconocer que este proceso dentro de las organizaciones es de gran vitalidad para potenciar las habilidades y destrezas del capital humano y mejorar la productividad de la empresa.

El proceso de coaching puede ser llevado a cabo por un experto ajeno a la empresa, directivos, jefes departamentales y supervisores de algún área, quien deberá a su vez contar con diferentes herramientas metodológicas, técnicas, habilidades de desarrollo personal, que le permitan apoyar a su cliente o a la persona que pretenden ayudar con el fin de poder adiestrarle de manera efectiva y este logre mejorar sus habilidades comunicacionales, resolver problemas, trabajar en equipo, y con frecuencia ayuda a mejorar características personales.

Toda persona puede lograr grandes oportunidades en su vida cotidiana y como profesional, sin embargo no todas descubren ese potencial escondido y es donde con la ayuda de un coach permite que contribuya a descubrir esas cualidades para que sean expuesta en el crecimiento en el ambiente en el que se encuentra, dentro de estos acápites

de la indagación realizada se puede visualizar de forma oportuna de la importancia y sus beneficios más sobresalientes para que sean factores generadores de cambios como personas del coaching.

BIBLIOGRAFIA

Andrade, L. 2012. La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. BO. (En línea). Consultado, 04 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://>

Arroyo, R. (2012) Habilidades Gerenciales, Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Editorial ECOE Ediciones.

García, L. 2011. ¿Qué significa el Coaching en la Empresa de hoy? (En línea). Disponible en [http://www. Forja.com/blog](http://www.Forja.com/blog)

González, V. 2014. El coaching como Estrategia Gerencial. (En línea). Disponible en [http://es. Slideshare .net / Anais GonzalezPinto/el-coaching-como-estrategia-gerencial](http://es.Slideshare.net/AnaisGonzalezPinto/el-coaching-como-estrategia-gerencial)

Rosinski, P. 2008. Coaching y cultura Gran Aldea. Buenos Aires. Revista de investigación Un modelo de "coaching" en directivos escolares. Disponible en: [http ://www. Scielo.org](http://www.Scielo.org).

