



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL.

“EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COOPERATIVA COPELEC”

**ALUMNO:**

DIEGO VILLARROEL CHICHIZOLA

**PROFESOR GUÍA:**

Claudio Quintanilla Hausdorf



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

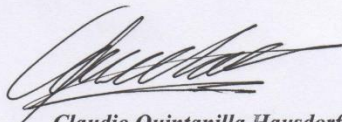
Chillán, 10 de marzo de 2017.

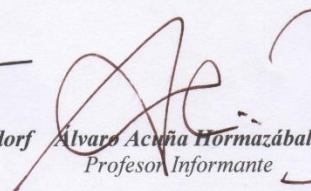
### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COOPERATIVA COPELEC", del alumno Diego Ignacio Villarroel Chichizola.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,8 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Claudio Quintanilla Hausdorf  
Profesor Guía

  
Alvaro Acuña Hormazábal  
Profesor Informante

  
Alvaro Acuña Hormazábal  
Jefe de Carrera



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo, a Dios, por darme la hermosa oportunidad de vivir el día a día de manera plena junto a mis seres querido.

Darle infinitas gracias a mi mamá, María de los Ángeles y papá, Alejandro, el cual me siento muy orgulloso de ambos. Agradecerles por darme todo en la vida y apoyarme de manera incondicional, quienes sin ellos no sería quien soy hoy en día, ayudándome a lograr cada meta y locura que me propongo en la vida.

Agradecer a mi polola, Javiera, quien ha sido un pilar fundamental en este proceso de mi vida y por estar en todas conmigo, creyendo siempre en mí dándome amor y apoyo.

Agradecer también a mis amigos, que más que amigos son mis hermanos, y mi familia. Brindándome un apoyo muy importante en mi vida y por estar siempre conmigo en cada etapa de mi vida.

Finalmente, agradecer a mi profesor guía, Claudio Quintanilla, quien ha estado dispuesto al 100% dándome apoyo, confianza y entusiasmo para realizar este proceso tan importante de mi vida.

Sin ustedes, esta etapa sería compleja, sin embargo, con ustedes, todo es posible.

Diego.

## INDICE

RESUMEN.....	6
CAPITULO I.....	7
INTRODUCCIÓN .....	7
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	8
OBJETIVOS .....	10
CAPITULO II .....	11
MARCO TEORICO.....	11
2.1 ORIGEN DEL COACHING.....	11
2.2 ¿QUÉ ES EL COACHING? .....	12
2.2.1 ESCUELAS DE COACHING Y SUS PREMISAS.....	15
2.2.2 PRINCIPIOS DEL COACHING .....	24
2.2.3 CARACTERISTICAS DEL COACHING.....	26
2.2.4 ELEMENTOS DEL COACHING .....	27
2.2.5 TIPOS DE COACHING .....	28
2.3 COACHING Y CONSULTORÍA, UNA DIFERENCIA .....	32
2.4 COACH.....	33
2.4.1 DEFINICIÓN DE COACH.....	33
2.4.2 CARACTERISTICAS DEL COACH.....	34
2.4.3 TIPOS DE COACH .....	35
2.5 COACHEE.....	36
2.5.1 ¿QUIÉN ES EL COACHEE? .....	36
2.6 VENTAJAS DEL COACHING.....	37
CAPITULO III .....	38
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	38
3.1 VISIÓN .....	38
3.1.1 MISIÓN.....	38
3.1.2 ORGANIGRAMA .....	38
3.2 SECTOR INDUSTRIAL.....	39
CAPITULO IV .....	40
COACHING EN LAS ORGANIZACIONES.....	40
4.1 JEFE Y COACH, UNA COMPARACIÓN .....	41
4.2 FASES DE UN COACHING ORGANIZACIONAL.....	44

4.3 PROCESO DE COACHING .....	50
4.4 ¿POR QUÉ INTERVENIR EN COACHING? .....	53
4.5 EL RAPPORT .....	54
4.6 ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN .....	55
CAPITULO V .....	56
DISEÑO METODOLÓGICO .....	56
5.1 DISEÑO .....	56
5.2 PARTICIPANTES .....	57
5.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	57
5.4 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
5.5 PROCEDIMIENTO .....	60
5.6 RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DEL COACHING.....	70
5.7 ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	72
CAPITULO VI.....	82
CONCLUSIONES .....	82
6.1 RECOMENDACIONES .....	84
6.2 REFERENCIAS .....	86
6.3 ANEXOS.....	88

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo describir la percepción y comportamiento de los colaboradores del área de tesorería de Copelec, con respecto al proceso de coaching que se realizó en 2016. Para llevar a cabo esta intervención, fue clave la participación de los colaboradores y el proceso de coaching para identificar los cambios conductuales y posteriormente a través de un cuestionario establecer los resultados. Cabe mencionar, que los resultados encontrados fueron concluyentes con la evidencia empírica y teórica, lo que permitió un entendimiento descriptivo respecto a la importancia que genera el coaching en la organización.

Palabras clave: Coaching - Coach – Coachee – Organización – Estrés

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones y especialmente las empresas, requieren de herramientas que sean eficientes en el ámbito laboral para llevar a cabo de manera sostenible los objetivos de la empresa. Los recursos humanos o recursos financieros son un medio que pueden ayudar a cumplir de forma exitosa lo que pretende la empresa. Por consiguiente, existen métodos que son positivos como el liderazgo, capacitación o promoción, los cuales aportan a la empresa a lograr sus objetivos. Sin embargo, existe otro método o herramienta llamada “coaching”, la cual es capaz de desarrollar el potencial de las personas, de una manera más eficaz, estructurada y metódica. Desde hace mucho tiempo que las organizaciones valoran a los trabajadores como un activo valioso para las empresas e incluso los mismos directivos son un activo que se debe trabajar de manera constante para comunicar y delegar de manera transparente y responsable. Es por eso que ya no basta con solo realizar capacitaciones en las empresas para pretender un mejor clima laboral o dar charlas motivacionales para ver una mejor conducta los primeros meses. Se requiere de algo más, de un modelo como el coaching que permita trabajar el estado emocional, conocer su inteligencia emocional y saber transmitir las necesidades, metas y objetivos tanto a nivel laboral como personal.

El presente estudio analiza al coaching organizacional, debido a que se estudiara en una organización fija para así conocer la intervención del coaching y los cambios que se generen previamente.

## JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Últimamente se ha hablado mucho del termino coaching, sin embargo, existe poca claridad respecto a su definición y sobre su origen. Generalmente el termino coach se conoce en los entrenamientos deportivos, cuya función recae en que el coach o entrenador ayuda a conseguir mejores resultados y un alto rendimiento. Pero la importancia del coaching va más allá de eso. Es sumamente importante conocer que el termino coaching dentro de la literatura que habla de las herramientas emergentes de recurso humano se puede definir como conciencia de uno mismo, empatía, sinceridad, creación de vínculos, confianza y comprensión organizacional.

Por otro lado, está la importancia del departamento de recursos humanos en las organizaciones que realizan un rol fundamental a la hora de lograr los objetivos de la empresa. Lo anterior implica asumir un enfoque de la gestión de recursos humanos como medio para mejorar la cultura organizacional. Las empresas deben aprender a mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función social. Es así como los buenos resultados humanos facilitarán y promoverán los buenos resultados económicos.

Entonces, en este aspecto es donde la intervención del coaching lograría un impacto positivo e interesante en la investigación. El área de recursos humanos y la organización en general requiere de herramientas para el logro de sus objetivos. Cuando no se cumplen los objetivos se tiende a generar rotación de personal o generar una inestabilidad en el ámbito de personal, por lo que en esta investigación se pretende plantear al coaching como una herramienta a la solución de los objetivos y/o estabilidad emocional del personal para generar un ámbito laboral estable y eficaz.



El coaching es un modelo de apoyo cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz. Para lograr de manera exitosa el coaching, se debe centrar en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual. Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en el potencial de sus clientes, porque ello tendrá un impacto directo sobre su actuación. Por lo tanto, la relación de coach (entrenador) a coachee (entrenado) debe ser una relación basada en la confianza y confidencial, donde el coachee no aprende del coach, sino de sí mismo.

Hemos visto su importancia, pero también es esencial conocer a quien va dirigido. El coaching puede ir dirigido a directivos, ejecutivos, jefes de equipo, formadores, especialistas en RRHH, consultores, psicólogos, terapeutas, profesores, deportistas, artistas, médicos, ingenieros, comerciales y en general, va dirigido a personas o trabajadores que estén en contacto constantemente con personas como parte importante de su trabajo. Además, a personas que deseen ampliar conocimientos de cara a un desarrollo profesional o personal continuo.

La investigación que se quiere presentar se da por la necesidad de conocer la percepción que genera el coaching tanto a nivel organizacional como a nivel personal, lo que bajo ciertos criterios puede ser interesante investigar el comportamiento y conductas que genera el coaching en las organizaciones, el cual bajo un proceso de entrenamiento se puede lograr un sinnúmero de objetivos que se puedan medir y aplicar.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

- Describir la percepción de los colaboradores del área de Tesorería de Copelec con respecto a la participación de ellos en el proceso de Coaching Integrativo en 2016.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los cambios conductuales y actitudinales de los colaboradores de tesorería de Copelec, en función del coaching recibido.
- Conocer la percepción que los colaboradores de tesorería de Copelec presentan respecto a los cambios conductuales ocurrido durante el proceso de coaching recibido.
- Analizar los cambios de comportamiento de los colaboradores de tesorería de Copelec a través del coaching.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

### 2.1 ORIGEN DEL COACHING

Comprender el real significado del coaching, a menudo tiende hacer enrevesado por los diferentes conceptos o contextos que se le dan, por lo que es fundamental conocer su origen y brindar una mayor claridad del concepto “coaching”.

Si bien es cierto, muchos han escuchado la palabra coach en el ámbito deportivo, sin embargo, debemos indagar mucho más adelante en el tiempo hasta la antigua Grecia, donde comprenderemos su concepto con más amplitud y como una herramienta de crecimiento y desarrollo.

«Examina tu vida para que merezca ser vivida», señala Sócrates en el siglo V a.C., quien consideraba que no existía el enseñar sino únicamente el aprender, y este surge solo en el reconocer que el conocimiento se encuentra en cada uno. De esta forma, la *mayéutica* era el método por el cual Sócrates hacía preguntas a quienes lo rodeaban, con el fin de ayudarlos a encontrar el esclarecimiento. Así, la *pregunta* se transforma en el vehículo a través del cual se elicitaba este proceso de encontrar el conocimiento desde la propia fuente interior. Entendiendo que las personas nos encontramos repletas de sabiduría que al ser develada se convierte en un aprendizaje imborrable.

Teniendo un poco más claro en la manera en que nace este término llamado coaching, nos enfocamos en el siglo XV, que, al parecer, se cree que pudo originarse alrededor de este siglo en la ciudad de Kocs, Hungría. En este poblado existía un carruaje particular denominado “*kocsi*” que luego se tradujo al alemán como “*kutsche*” y al español como “*coche*”. De esta manera el término “*coach*” deriva etimológicamente de un medio de transporte, lo que se relaciona con la actividad de un coach, quien ayuda a transportar o mover a las personas desde el lugar donde se encuentran hoy hasta el lugar donde desean llegar. El conductor del carro facilita el desplazamiento, aunque no decide el camino a seguir.

El coaching ha recibido una influencia importante desde la psicología del deporte a través del trabajo de Timothy Gallwey. Este autor desarrolló una metodología de entrenamiento denominada “The Inner Game” (“el juego interior”), al darse cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente. De tal manera, que propuso un entrenamiento con distintos métodos para ayudar a los deportistas a superar los bloqueos y obtener un mejor rendimiento.

## 2.2 ¿QUÉ ES EL COACHING?

La realidad es que mucho se ha escrito y hablado en estos últimos años sobre esta revolucionaria disciplina. Tras la eclosión del concepto y su universalización como término, incluso conversacional, vivimos en este momento una etapa de consolidación del mismo, de definición de los estándares de calidad requeridos en cuanto a las habilidades y competencias de sus profesionales, de definición del código deontológico, de las herramientas utilizables, etc. En todo ello se puede observar diversas interpretaciones de lo que es y de lo que no es coaching.

Hoy en día, cuando indagamos y leemos para entender lo que es el coaching, nos percatamos de que son mucho los pensadores, formadores, neurólogos, psicólogos, filósofos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas definiciones, teorías y prácticas con un objetivo común: favorecer el desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser humano ha dado espacio a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el coaching ha irrumpido en nuestro día a día con más fuerza y dispuesto a estar inserto en organizaciones como en la vida personal u otro espacio.

Ahora bien, para dar lugar a una definición más precisa y comprensible, haremos mención a las diversas definiciones según las federaciones, asociaciones o personas más influyentes del coaching con más relevancia en este universo. Cabe destacar que no existe una única definición, ya que no es unívoca. por consiguiente, se señalará el coaching de la siguiente manera, según:

## LA INTERNATIONAL COACH FEDERATION (IFC)

- El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee.
- En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conversaciones y preguntas.
- El coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección.
- El coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método coaching.

## ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING (ASESCO)

- El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad u contribuyendo autoconfianza.

## ESCUELA EUROPEA DE COACHING

- Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultado el logro de los objetivos.

## TIMOTHY GALWAY

- El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas.

## JIM SELMAN

- Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la vida profesional, empresas o negocios.

## JOHN WITHMORE

- El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender el lugar de enseñarle.

## RAFAEL ECHEVERRIA

- Los coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción del aprendizaje.

Como podemos ver en las definiciones anteriores de cada escuela o referente de coaching, tienen en común conceptos guiados a una mejora en aspectos como potenciar, facilitar,

aprendizaje, creencias, etc. Que sin lugar a dudas menciona al coaching como una herramienta que ayuda a las personas a cambiar de mirada, aprender habilidades de relacionamiento y hacer ajustes en su comportamiento.

En términos generales podemos establecer que el coaching lo que hace es aumentar el grado de conciencia del coachee, invitándolo a conocer varias opciones. Esto ayuda a que el coachee pueda ampliar su mapa de opciones y por lo tanto pueda haber una solución que antes no estaba o que no se haya percatado de manera individual.

### 2.2.1 ESCUELAS DE COACHING Y SUS PREMISAS

El coaching se ha expandido a nivel mundial de tal manera que hoy en día existen diversas líneas o familias del coaching que caminan paralelamente dentro de su propio desarrollo. Sin embargo, esto no indica que las teorías que establecen las diferentes escuelas sean totalmente independientes, lo cierto es que genera una especie de interdependencia que se alimentan mutuamente, generando así una nueva profesión que, a grandes pasos, toma forma, protagonismo y conciencia. Estas distintas teorías no difieren tanto en la práctica ni en los resultados como en la explicación y teorización de sus propios fundamentos.

Actualmente existen tres grandes escuelas que identificamos por su origen geográfico, siendo estas la escuela norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la escuela europea, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore; y la escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

#### LA ESCUELA NORTEAMERICANA

La escuela norteamericana fue fundada por Thomas Leonard, uno de los pioneros en el desarrollo del coaching profesional en todo el mundo. Thomas, creó las primeras asociaciones de coaching, tanto la International Coach Federation (ICF), como la International Association of Coaching (IAC). Esta escuela se centra en trabajar la autoestima del cliente, desafiándole siempre a dar lo mejor de sí mismo. Su punto de

partida es que el coaching puede existir siempre y cuando haya una diferencia entre la situación de partida y la situación deseada (la meta u objetivo). Sin embargo, sus detractores consideran que a este modelo le falta profundidad para provocar un aprendizaje realmente transformacional.

## ESTILO DE COACHING NORTEAMERICANO

Leonard desarrolló una manera de hacer coaching basada en el desarrollo del modelo autodenominado 5x15. Este modelo basa la conversación con el cliente en cinco elementos interrelacionados, cada uno con 15 competencias que ha de desarrollar el coach, 15 clarificadores que aclaran el fundamento de lo que piensa el cliente, 15 productos que recogen las distintas aportaciones que el coach puede aportar a su cliente, 15 marcos que recogen las creencias en las que puede moverse el coach y 15 puntos de estilo, que hablan de la manera de relacionarse entre el coach y el coachee.

Estos cinco elementos son:

- El asunto de la conversación
- El objetivo de la conversación
- La realidad de la situación presente
- Las opciones que existen para lograr el objetivo
- El compromiso hacia la acción

Las 15 competencias recogen las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito:

1. Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas, escuchando al cliente, cuestionándole, haciendo preguntas adecuadas, buscando claridad.
2. Facilitar el autodescubrimiento, porque cuanto mejor se conoce uno a si mismo, mejores decisiones se pueden tomar.
3. Sacar lo más grande, pidiendo al cliente que piense y actúe a lo grande, que suba el listón y sus estándares



4. Disfrutar intensamente del cliente. Cuando el coach disfruta el ambiente, se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural, corriendo más riesgos por parte de los clientes, implicando avanzar más rápidamente.
5. Ampliar los esfuerzos del cliente, actuando como catalizador y acelerador.
6. Navegar vía curiosidad, dejarse guiar por ella, para que se produzca el aprendizaje en un doble sentido, puesto que el coach también puede aprender de su interrelación con el coachee.
7. Reconocer la perfección en cada situación. Una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta.
8. Poner rumbo a lo más importante. Dependiendo del momento, lo que es más importante para el cliente cambiará. El coach debe ser rápido para identificar cada suceso para ajustar el coaching para que sea efectivo en ese nuevo camino.
9. Comunicar claramente. Los coaches trabajan para limpiarse de prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, arrogancia y miedos.
10. Contar lo que recibes. Cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente.
11. Ser el hincha del cliente. Cuando el coach se convierte en un hincha del cliente a todos los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos y cualidades), el cliente incrementa sus probabilidades de éxito.
12. Explotar nuevos territorios. El coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión, e invita al cliente a probar nuevas formas de hacer las cosas, incluso identificar nuevas metas o resultados.
13. Saborear la verdad. Siempre hay una verdad que, cuando se descubre y se estructura, puede transformar la vida o el negocio de una persona.
14. Diseñar un entorno favorable. El éxito, por no mencionar la evolución personal, puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyen.
15. Respetar la humanidad del coachee. Todos tenemos límites, tanto internos como externos, el coach entiende esto y lo respeta.

Los 15 clarificadores, aclaran el fundamento de lo que expresa el coachee, permitiendo así que el coaching se oriente hacia lo que en cada momento resulte más importante. Cabe

destacar que el coach necesita practicar la escucha activa para aplicar adecuadamente las 15 competencias. Estos 15 clarificadores le sirve de guía:

1. Urgente vs importante, ¿efecto bombero? lo importante es lo que sufre.
2. Afrontar vs evitar ¿hacer frente o arte de magia?
3. Hecho vs interpretación, ¿realidad o fantasía?
4. Aceptar vs resistir.
5. Referencia interna vs externa ¿locus interno o locus externo de control?
6. Deseo vs necesidad ¿quiero o debo?
7. Oportunidad vs posibilidad. El éxito es la realización progresiva de una visión.
8. Fuente vs síntoma ¿origen desde la visión sistémica o una causa?
9. Abriendo vs compartiendo.
10. Respuesta o reacción ¿valida opciones impulsividad?
11. Crear vs eliminar.
12. Problema vs preocupación.
13. Aceptación vs resistencia.
14. Dirigiéndose a vs huyendo de.
15. Presente o pasado.

Los 15 productos recogen las diferentes aportaciones que el coach puede, en un momento dado, hacer a su cliente. La finalidad es que éste pueda aprovechar la colaboración.

1. Una nueva perspectiva
2. La validación
3. Un mensaje
4. Energía
5. Una solución
6. Un plan de acción
7. Estructura
8. Un recurso
9. Opciones

10. El cuidar
11. Aprendizaje
12. Un consejo
13. Feedback
14. Desafío.
15. Formación

Los 15 marcos, hacen referencia a las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente.

- Todo se puede solucionar, o no.
- Siempre se puede disminuir el riesgo.
- Hay una manera mejor de hacer las cosas.
- El éxito es un efecto.
- Las emociones nos enseñan.
- Posponer tiene un costo.
- La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
- La respuesta existe.
- La confianza en sí mismo se construye.
- Todos tenemos ideas.
- El trabajo se puede disfrutar.
- Los problemas son oportunidades.
- La gente siempre da lo mejor de sí mismo, aunque no siempre lo haga.
- La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá.
- La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal.

Finalmente, el modelo norteamericano (sistema de coaching 5x15) consta de 15 puntos de estilo comunicativo, que dan las pautas para una comunicación eficaz con el cliente.

- Percibir correctamente lo que el cliente expresa.

- Responder claramente.
- Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
- Articular de manera simple.
- Ser ligero y neutro.
- Colaborar.
- Saber recibir y transmitir simultáneamente.
- Comunicar plenamente.
- Mantener el ritmo.
- Saber escuchar “entre líneas”.
- Utilizar palabras fácilmente comprensibles.
- Estar seguro de sí mismo.
- Estar centrado en el cliente.
- Sentirse cómodo con los problemas.
- Estar “con” el cliente.

Sin lugar a dudas el coaching norteamericano, o más bien, el estilo de coaching que desarrollo Thomas Leonard, posee un enfoque más pragmático comparado al coaching europeo o al coaching ontológico. Puesto que se caracteriza por incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar a los clientes a dar lo mejor de sí mismos. Cabe señalar que es una línea más directiva, buscando las intervenciones y soluciones rápidas, marcando una metodología de efectividad y utilidad.

## LA ESCUELA EUROPEA

El coaching europeo en realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, autor que elaboró el sistema de aprendizaje que denominó el juego interior, más conocido en su idioma original como “the inner game”. Gallwey, que curiosamente no se considera coach, formuló la famosa frase: *siempre hay un juego en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrás marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la*

*mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo.*

John Whitmore retoma la metodología de Gallwey, e incluyendo la psicología humanista, crea una nueva metodología. Formando equipo con David Hemery y David Whitaker, funda performance consultants a principios de la década de los 80, trabajando en la aplicación de estas técnicas al mundo empresarial.

## ESTILO DE COACHING EUROPEO

John Whitmore declara que no existen soluciones rápidas, incluso en su libro denomina que el buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial. Es por ello, que whitmore cree que un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino que como pueden llegar a ser y utiliza, en su trabajo, las siguientes premisas:

- **Elevar la conciencia:** la capacidad de darse cuenta, lo que permitirá al cliente una mayor comprensión de sí mismo y la posibilidad de identificar el lugar al que realmente quiere llegar. La conciencia se desarrolla a través del autoconocimiento y alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. Generalmente, nuestro nivel de consciencia es bajo, por lo que el coach ayuda a sus clientes a tomar conciencia del potencial que pueden llegar a desarrollar por sí mismos.
- **Asumir la responsabilidad:** la responsabilidad implica reconocer que somos dueños de nuestras acciones. Hacernos responsables es la única opción de darnos el poder de intervenir en nuestra vida. Más allá del juicio de culpable o inocente, al hacernos responsables, podemos preguntarnos realmente qué hacer, y como intervenir. Solo así encontramos la posibilidad de actuar.
- **Desarrollar la confianza en uno mismo:** para saber que podemos conseguir respecto con lo que deseamos, para reconocernos como un ser único y valioso. La persona que cree

en sí misma, tiene la confianza en lo que hace y en lo que es. El que cree en sí mismo también creará en los demás, en el futuro, en la sociedad que lo rodea, tendrá una mentalidad y actitud más abierta al cambio.

## EL MODELO GROW

El método grow se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir.

Las preguntas actúan como una lente de aumento que incrementa la visión sobre diferentes aspectos de la realidad que se requieren clarificar. En general son preguntas abiertas, orientadas a un qué, quién, cuándo, cuál/es, cuánto/s y contienen presuposiciones positivas y potenciadoras.

En cuanto a las metas, la fijación de una meta es el primer paso para iniciar el proceso. Debe formularse en positivo y comenzar con un verbo de acción en infinitivo. Cabe destacar que el modelo GROW consta de una serie de etapas que se dividen por sus iniciales, las cuales se definen de la siguiente manera: GOAL, se refiere a la meta, tanto de la sesión como del proceso. Se establecen diferentes tipos de metas: meta final, metas de desempeño o intermedias y metas de proceso. Normalmente, la meta final no está totalmente bajo control del coachee, generalmente depende de circunstancias externas. Las metas de desempeño o intermedias son previas a la meta final y están más bajo control. Mientras que las metas de proceso son las metas del día a día. REALY, realidad actual, situación presente. El coach busca un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del cliente, ayudándole a alcanzar niveles profundos de conciencia. En esta parte de la etapa, se realizan preguntas que apuntan a los hechos y que ayudan a pensar. OPTIONS, orientada a las opciones y estrategias posibles. El coach ayuda al cliente a encontrar un número suficiente de opciones, al menos cinco. Cuando el cliente agota todas las posibilidades, el coach puede transmitir alguna idea que el cliente no ha visto, pero nunca una opinión, presentándola como una opción más. WHAT, WHEN, WHO o WHILL.

Esta última etapa hace énfasis a que se va hacer, cuándo, cómo, quién. Es la fase de desarrollar el plan de acción, en la que se pregunta por la opción seleccionada y también por el cómo, el cuándo, el dónde, los obstáculos posibles, los apoyos, entre otros.

## LA ESCUELA CHILENA

La escuela chilena o más conocida a nivel mundial la escuela ontológica es una de las que más presencia tiene en Chile y España. Se basa en las ideas y el trabajo de Fernando Flores, que posteriormente Rafael Echeverría desarrolló en su libro “Ontología del lenguaje”. El coaching ontológico es una disciplina que aporta de una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. Julio Olalla, quien es un referente del coaching, denomina el coaching ontológico como una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación.

Dentro de todo lo que conlleva el coaching ontológico, mucha gente puede asociarlo a una imitación de la psicología, sin embargo, esta disciplina va más allá de un análisis psicológico. Esta nos ayuda a desarrollar y descubrir nuestro potencial a través de diferentes técnicas que permiten detectar “puntos ciegos” que mantienen al individuo sumido en un determinado estado emocional; la psicología aborda aspectos del comportamiento humano para mejorarlos, no obstante, el coaching ontológico, exalta, hurga en la esencia del ser, explorando además lo espiritual, siendo una propuesta ecléctica. Se entrelazan diversas disciplinas que toda persona que busca apoyo o ayuda siente que es otro, que se ha modificado en su interior y se logra transformar en un ser pleno.

Este tipo de coaching postula dos principios fundamentales para la realización exitosa del individuo.

- No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Nuestro cerebro interpreta lo que nuestros sentidos perciben. Vivimos en mundos interpretativos. Cada uno de nosotros somos un observador diferente de la realidad, pero ninguno de nosotros tenemos la certeza de que las cosas son como decimos. No tenemos accesos a la verdad. Tan solo podemos observar nuestra verdad.

Por este motivo, se puede decir que el conocimiento revela tanto sobre lo observado como sobre quién lo observa. El coaching ontológico se enfoca en este principio para entender el mundo interpretativo del coachee. De esta manera, se puede observar las interpretaciones ya no desde el punto de vista de la verdad, sino, como hemos visto, desde el punto de vista de su eficacia o del poder que tienen.

- No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, nos hacen diferentes. Este principio, que relaciona la acción y el ser, nos abre el camino al aprendizaje, puesto que, a través de nuestras acciones, podemos llegar a modificar nuestra identidad.

## 2.2.2 PRINCIPIOS DEL COACHING

Antiguamente, estar a cargo de otras personas significaba ser su mentor. Los empleados solían estar satisfechos con solo tener un trabajo; disfrutar en su vida cotidiana no era una necesidad. Pero en el entorno de negocios actual, las redes de relaciones son esencial para alcanzar el éxito. En esta era de la información, los gerentes ya no pueden recurrir a la intimidación de sus subordinados. Las organizaciones desean empleados que contribuyan a sus logros globales y respeten sus principios rectores y sus metas.

Es por ello que a continuación se presentarán diez principios que son importantes en el coaching, tanto para el coach como para el coachee.



- Propiciar espacios de descubrimiento: durante una conversación interesante y rica, de planteamientos reveladores y buenas preguntas, se trata de crear atmosferas que promuevan la toma de consciencia y que origine el descubrimiento.
- Ofrecer el espejo más limpio. Llevar al coachee por el camino del auto-conocimiento, ayudándole a percibir su gran potencial humano lo más claramente posible. En otras palabras, orientarlo a descubrir la mejor versión de sí mismo.
- Desvelar su sentido: Mostrar interés por el otro y permitir que se desvele sin juicios. Percibir una gran verdad, un sentido detrás de las adversidades y transmitirlo. El coach ofrece reconocimiento y motivación durante el proceso, siempre y solo a través de preguntas.
- Revelar la libertad personal: Descubrir la responsabilidad individual, el derecho humano de uno mismo, la capacidad de elección y el compromiso con la acción.
- Explorar con su mejor mapa: Acompañar al coachee mientras elige su propio mapa, valorando sus sueños, cualidades, sentimientos, compromisos, acciones y progresos. Respetando sus decisiones, sus cambios de planes y su modo de hacer.
- Identificar lo importante: Identificar las resistencias y apoyar al cliente a enfocarse en lo que realmente importa.
- Perfeccionar la comunicación: Hablar sinceramente y de forma directa, natural y relajada. Ser uno mismo con el otro y perderle el miedo al silencio.
- Transmitir entusiasmo: El entusiasmo es contagioso y crea confianza. El cliente hace todo lo mejor que puede y el coach disfruta apoyándole. Jugar con nuevas

opciones, ofrecer alternativas y perspectivas diferentes. Potenciar la creatividad del cliente.

- Diseñar facilidades: Apoyar al cliente a diseñar una vida más fácil, sostenible y que conspire a su favor. Crear entornos que lo apoyen.
- Promover el avance: Inspirarle a pedir más de la vida, a subir su listón. Inspirarle a ver que siempre puede dar más de sí mismo. Avance implica movimiento, y movimiento significa cambio. Es fundamental convertir los pasos en hechos.

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Para la realización de un coaching efectivo es importante contar con una serie de características que se deben tomar en cuenta.

1. Concreción: Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un cierto lenguaje de tal manera que va al grano y anima a la persona que está siendo ayudada a ser específica. Se centra en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa, de modo que tanto el coach como el coachee entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. Interacción: en este punto se hace uso del intercambio de información. En las conversaciones o sesiones se realizan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambos interlocutores.
3. Responsabilidad compartida: tanto el coach como el coachee tienen una responsabilidad compartida al momento de trabajar juntos, con el fin de establecer una mejora del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible de cara a la mejora del desempeño.

4. Forma específica: Esta característica está determinada por dos factores fundamentales: 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 el coachee o los participantes logran la meta pauta.

5. Respeto: una de las características importantes del coaching es el respeto, puesto que en todo momento debe haber respeto por la persona que recibe el coaching y esto implica aceptar incondicionalmente al coachee y tiene que ir acompañada además de disposición a involucrarse. Se debe mantener la confidencialidad de la información individual recibida, pues en base a la confianza. Cabe destacar que este aspecto hace mención a respetar también los temas que no quiere tratar el coachee, pues en ocasiones no están preparados para plantearlos, respetando los límites que pone el coachee.

6. Paciencia: El tiempo y la paciencia son puntos clave para prevenir que el coach simplemente reaccione, siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza del cliente en su habilidad para pensar y reaccionar.

#### 2.2.4 ELEMENTOS DEL COACHING

Los elementos al igual que los principios que se mencionaron anteriormente son fundamentales a la hora de aplicar coaching al coachee o cliente. Por lo que estos elementos son los siguientes:

1. Valores: El coaching tiene su base fundamental en valores tradicionales y positivos, si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

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

3. **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.

4. **Entrenamiento:** Para aprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamiento. 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.

### 2.2.5 TIPOS DE COACHING

El coaching se puede englobar en diversos tipos, sin embargo, las principales especializaciones del coaching son los siguientes:

#### LIFE COACHING

Cuando una persona se encuentra inserto en situaciones que lo superan, y con su comportamiento general no encuentra salida alguna, surge una problemática. En este caso, se podría optar por no hacer nada o por buscar soluciones que lo ayuden. Patrick Williams y Lloyd Thomas reformularon el life coaching, como un instrumento de mejora personal. Según Bou (2009), la “Rueda de la vida”, es una herramienta del life coaching, que ayuda a valorar los ámbitos personales y también, a describir y analizar la importancia y la satisfacción que existen sobre estos ámbitos. Por otro lado, Según O’Connor y Lages establecen que “la rueda de la vida constituye una excelente herramienta de coaching para evaluar la posición presente del cliente y su equilibrio vital.

A continuación, se mostrará la Figura que nos permite interpretar la rueda de la vida.

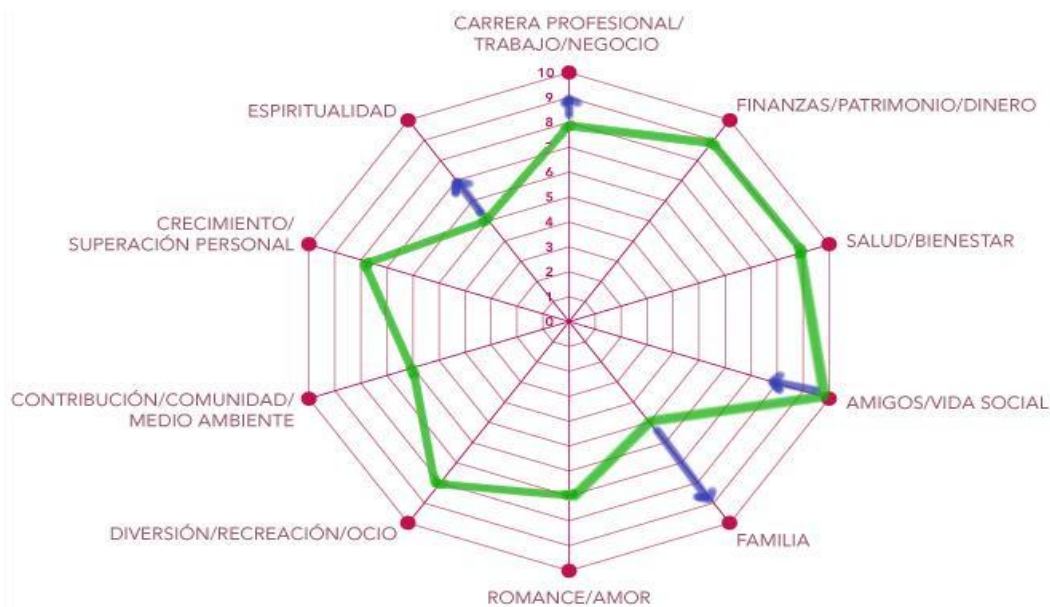


Figura 1. La rueda de la vida. (Sin autor, rueda de la vida (2012, 8 de octubre). México: estrategia para ventas. Recuperado el 02 de diciembre de 2016, de <http://www.estrategiaparaventas.com/como-tener-una-vida-equilibrada.html>

Si bien existen algunos modelos de rueda de la vida con áreas predeterminadas, estas pueden ser modificadas o personalizadas según le haga sentido el propio coachee. No obstante, si el cliente se encontrara en un estado en el que le costara evaluar con una mirada amplia, se sugiere proponer las dimensiones señaladas en la figura 1 como una guía que promueva la reflexión en base a áreas que suelen tener un peso específico en la vida de las personas.

Esta escala de evaluación va desde el centro hacia el contorno exterior del decágono, encontrándose en el centro el 0% y en la periferia el 100% de satisfacción en relación al determinado segmento que se esté tratando. De esta manera, cada área va de 0 a 100, tanto

para señalar el estado de satisfacción actual, como para el estado deseado. Al marcar ambas dimensiones se generan ciertas brechas, las cuales pueden dar luces de dónde sería propicio iniciar un proceso de trabajo y mejoras.

## COACHING PROFESIONAL

El coaching profesional busca potenciar las habilidades del directivo para hacerlo más eficaz en su gestión. Este tipo de coaching podría descomponerse en los siguientes tipos:

- 1 Coaching ejecutivo de resolución. En este caso, lo prioritario es superar limitaciones que el directivo pueda tener.
2. Coaching del desarrollo. Más que resolver problemas, lo que se quiere es potenciar capacidades que ya se tienen.
3. Coaching de transición. Lo principal es la estructuración de una guía para poder ejecutar correctamente un cambio de responsabilidades y funciones. Es muy útil la utilización de modelos de la psicología gestáltica, como el preguntarse más por el cómo que por el porqué, puesto que por qué provoca en la persona cuestionamiento en la racionalización y teorización, más que una movilización hacia la acción. Ello puede conducir, con bastante frecuencia, a fantasear sobre motivos y conductas. Sin embargo, el inquirir saber el cómo, deriva directamente a la estructura y trata de hallar el camino más óptimo para la resolución de los problemas que acucian al individuo.

## COACHING SISTEMICO

Esta formación especializada en coaching sistémico surge de la experiencia de conocer la potente aportación de la visión sistémica a los procesos de coaching.

Es necesaria una visión más amplia de las interacciones de la persona con su sistema o contexto que influye en el logro de sus objetivos.

Este tipo de coaching se enfoca mucho por el entorno y las relaciones del individuo con sus pares, amigos y familiares, ya que las personas no viven y trabajan aisladamente, sino en compañía de otros y regidos por unas leyes y una red de correspondencias recíprocas.

Las leyes del pensamiento sistémico se pueden organizar en los siguientes enunciados aplicados a la organización:

- 1° Ley: Todo miembro tiene derecho a pertenecer al sistema organizacional mientras esté vinculado con él contractualmente. Cuando un colaborador se resiente en su rendimiento, es toda la institución la que se resiente.
- 2° Ley: Los que llegaron antes tienen prevalencia sobre los que llegaron después. En la organización, esto siempre se cumple y cuando estemos hablando de la misma escala jerárquica. Cuando los trabajadores veteranos apoyan, ayudan y enseñan a los empleados noveles, se fortalece la organización y se acrecienta el sentido de pertenencia.
- 3° Ley: Entre lo que se da y lo que se recibe tiene que existir un equilibrio. Debe existir una armonía entre lo que la empresa remunera en salario, en desarrollo profesional y en promoción jerárquica, respecto a lo que el trabajador rinde. Si no hay una proporción entre el esfuerzo y la recompensa, la desconfianza mutua aumenta, el clima laboral se encarece y la productividad disminuye.
- 4° Ley: De la jerarquía. La dirección tiene prioridad. El mito de que “en la organización somos todos iguales” contribuye a que exista una inseguridad relacional que impide que los empleados se muestren con confianza y libertad. El hecho de que se necesite una jerarquía, que asegure el buen funcionamiento organizativo, no es óbice para que no exista una serie de responsabilidades y derechos que se deben cumplir.

- 5° Ley: Reconocimiento de la aportación individual. En toda institución no todos aportan por igual y este hecho debe ser reconocido. Sin embargo, no hay que caer en el error de querer igualar el rendimiento. No es lo mismo que se esté situando en un departamento de captación de nuevos clientes y atención de los clientes clave, que, en un departamento de recursos humanos, que tiene como misión prioritaria que el resto del sistema organizativo marche bien.
- 6° Ley: De la aceptación. Lo que existe hay que respetarlo y aceptarlo. Esto no quiere decir que se haya de tomar una postura sumisa cuando se toma la responsabilidad de una nueva posición en la organización. Se tiene que crear valor de la manera más eficiente posible, pero sin olvidar que las personas que hayan detentado esas funciones con anterioridad lo han intentado realizar óptimamente, con las circunstancias en las que han estado inmersos y con los recursos de que disponían en esos momentos.

### 2.3 COACHING Y CONSULTORÍA, UNA DIFERENCIA

Bajo esta semejanza vamos a establecer una premisa que nos haga entender en términos simples que es lo que diferencia el coaching de un consultor.

Muchas personas, especialmente en el mundo empresarial, utilizan los términos coaching y consultoría como si tuvieran el mismo enfoque. Entonces la pregunta correcta que se debe hacer es ¿es el coaching lo mismo que un consultor? La respuesta es no. El coaching va más allá de prestar un servicio, es una herramienta, una disciplina que no está relacionado en un área en especial. De acuerdo a lo que establece Sullivan Franca, presidente de la sociedad latinoamericana de coaching. “el coaching no está relacionado con un área específica, y el consultor si lo está. Por ejemplo, es un error nombrar un profesional como coach financiero, pero si existe un consultor financiero”

La diferencia radica en la manera de actuar de cada uno. El consultor orienta y aconseja, con base en su experiencia, sobre el enfoque del individuo. El coach orienta y NO aconseja,



pero a través de herramientas específicas apoya el coachee en su autodesarrollo, ayudándolo a encontrar respuestas y caminos para alcanzar su meta basado en la planificación y la acción.

El coach da las herramientas para desarrollar el cómo debe hacerlo, mientras el consultor orienta lo que debe hacer de acuerdo con la necesidad.

## 2.4 COACH

### 2.4.1 DEFINICIÓN DE COACH

El coach es el profesional, con formación especializada en coaching, que acompaña a las personas en su proceso de cambio. El coach no es una especie de psicólogo o experto que se limita a enseñar técnica. Más bien, su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar todo su potencial; más que enseñar, se enfoca en facilitar que otro aprenda.

El mismo Julio Olalla indica que “el coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas, que uno no ha sido capaz de ver”. Entonces podemos mencionar que el coach es un facilitador que, en vez de estancarse en la evaluación del rendimiento pasado, se concentra en el potencial de la persona.

Se debe tener en claro que el coach no es un gurú, mucho menos una persona que pueda saber lo que estás pensando, pero sí como estás pensando. En este sentido, el aporte que da el coach en cada sesión o circunstancia que se aplique el coaching, no es necesariamente técnica lo que se otorga; su destreza, su aporte tiene que ver con el saber intervenir de manera eficiente y ayudar a que el otro descubra nuevas opciones. Esto incluye observar el desempeño, retroalimentar, la escucha activa, presentar alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluarse.

Para que un coach pueda generar un coaching efectivo, es necesario que sea una persona capaz de tener tiempo, energía, buena voluntad y genere confianza, además de saber procesar de buena manera la información entregada por el coachee. Por consiguiente, el trabajo que debe tener un coach, se puede distribuir en tres partes. La primera se enfoca en establecer conjuntamente los objetivos que se pretenden alcanzar. Es importante tener en cuenta que no todas las personas son iguales, ni reaccionan de la misma manera al resto. Por lo que darse el tiempo de conocer a la persona, empatizar con él y crear un vínculo de confianza es primordial para iniciar de manera positiva el coaching.

Es en esta primera parte donde se genera el rapport, tema que se verá más adelante con más pausa. La segunda parte hace énfasis al trabajo en conjunto, observación presencial y una serie de preguntas (ya sean abiertas o cerradas, dependiendo del momento) dirigidas a buscar la deducción individual. La tercera parte es de la evaluación y el mantenimiento. Es común que en un proceso de coaching realizado de manera profesional se creen vínculos entre las partes y la necesidad o tentación de acudir al coach. Sin embargo, al finalizar el siglo o las sesiones el coachee debe estar preparado para enfrentar sus metas u objetivos.

#### 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACH

El coaching en general al igual que el coach, deben contar con una serie de características que permitan lograr lo que se pretende. Entonces, para que un coach sea efectivo se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- **Confiable:** El coach efectivo confía en que sus clientes pueden realizar la labor asignada correctamente y puede manejar posibles situaciones adversas.
- **Entusiasta:** Su actitud debe ser contagiosa, puesto que infunda energía positiva en cada encuentro.
- **Positivo:** Su trabajo no es buscar culpables, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus coachees para que logren un rendimiento óptimo.
- **Directo:** Utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
- **Orientado a la meta:** fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- **Experto:** Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.

- Observador: Es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos. Utilizando el lenguaje no verbal.
- Paciente: No insulta a sus coachees por no haber comprendido lo que se le asigno.
- Respetuoso: Trata a sus coachees como personas valiosas, de tal manera que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- Claro: Se asegura que sus coachees entiendan lo que se les explica.
- Seguro: Mantiene siempre una presencia fuerte.

### 2.4.3 TIPOS DE COACH

En este universo, mucho se ha hablado de los diferentes tipos de coach, los cuales pueden estar orientados al ámbito deportivo, personal u organizacional. Sin embargo, nos enfocaremos en otro tipo de definición, más allá de hacer una comparación de los diversos coach que existen en el mundo, los cuales son aplicados a áreas diferentes, pero con la misma finalidad. Ahora, haremos un enfoque a los tipos de coach de una organización.

Coach interno: este tipo de coach es un asalariado de la propia organización, sujeto a sus reglas internas. Pertenece a la misma empresa que el beneficiario y por ello posee la misma cultura empresarial. De vez en cuando se puede tener dificultades para ayudar al beneficiario o coachee adquirir perspectiva en situaciones complejas, al estar confrontado a las mismas restricciones. Otro aspecto a tener en cuenta es la proximidad relacional del coach con los superiores y compañeros de la persona que le aplica el coaching, lo que puede dificultarle garantizar una real neutralidad afectiva, ya que por fuerza tiene personas que aprecia y otras que no tanto. Un elemento positivo del coaching interno es su presencia en el tiempo. Si bien es cierto, el coaching interno puede lograr resultados en el crecimiento y desarrollo del coachee, deja a la vez espacios muertos ya que no logrará superar totalmente el impacto del sistema empresa sobre sus modos de funcionamiento.

Coach externo: Este tipo de coach es un consultor, una persona externa a la empresa. Tiene como particularidad el poseer una visión o perspectiva fuera de la organización, su externalidad le aporta a la situación deseada una gran neutralidad, en este sentido no existen juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al coachee del coach. Sus diversas experiencias en las distintas empresas le aportan puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona. Sin embargo, una de las limitaciones de este formato de coach, es cuando la empresa que costea el proceso se encuentra demasiado ausente del contrato establecido, es decir cuando no ha participado en la determinación de los objetivos y está presente en el seguimiento o sesión, lo que puede generar que el coachee no se sienta en un ambiente cómodo y suspenda la sesión en curso sin que el coach pueda apoyarse en alguien dentro de la empresa para así ayudar al coachee a volverse a movilizar, lo que implica pérdida de recurso, debido a su alto costo como coach externo.

## 2.5 COACHEE

### 2.5.1 ¿QUIÉN ES EL COACHEE?

El coachee es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. Es quien a través de las preguntas que realiza el coach, debe ser capaz de ampliar su mapa de opciones y conseguir su meta de su interior con sus propias herramientas. Cabe mencionar que también se le puede llamar cliente, pero nunca paciente.

El coachee es fundamental en todo proceso de coaching, es por ello que, para el logro exitoso de un proceso de coaching, el coachee debe ser una persona mentalmente sana, ya que el coaching no es terapia ni psicología. La persona debe acceder al coach movido por su propia voluntad, tras identificar los ámbitos de su vida personal o profesional en los que existen desajustes y para los que reclama una mejora. Por consiguiente, es necesario saber que un coachee puede ser cualquier persona que decida acudir a un coach. Desde personas que se jubilan, crisis personales o cambios de profesión.

Todo esto se basa en que el coachee se trabaja a sí mismo, la coherencia consigo mismo, la escucha interna y el crecimiento continuo.

## 2.6 VENTAJAS DEL COACHING

Si llevamos este punto a la organización podemos mencionar dos ventajas muy importantes del coaching.

1. La ventaja más importante del coaching es su propia condición de “bis a bis” del método socrático que establece que:

- El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, las cuales desaparece.

- Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De tal manera que todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.

- El proceso que se sigue es totalmente personalizado.

2. Al tratarse de una persona externa, el coach ayuda a:

- Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.

- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista los cuales antes no hayan estado contemplados.

### CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En este capítulo se llevará a cabo información y antecedentes de la empresa a trabajar. En este caso, cooperativa Copelec es la empresa mediante la cual se aplicará el coaching como herramienta en la organización, permitiendo de esta manera y bajo una serie de sesiones y otras mediciones la importancia del coaching en una organización.

#### 3.1 VISIÓN

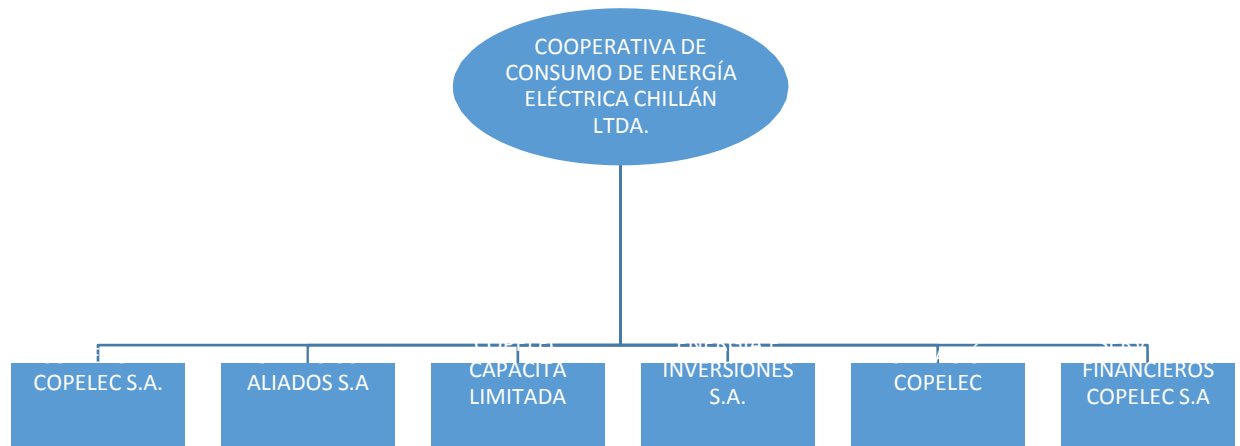
*“Ser la cooperativa líder en calidad de servicio, eficiencia y rentabilidad”*

##### 3.1.1 MISIÓN

*“Apoyar a nuestros cooperados y clientes en el desarrollo de sus intereses y necesidades, agregando valor a los productos y servicios entregados”*

##### 3.1.2 ORGANIGRAMA

Organigrama grupo de empresas:



### 3.2 SECTOR INDUSTRIAL

Cooperativa Copelec, es una cooperativa creada con el propósito de satisfacer las necesidades de sus cooperados. En el transcurso del tiempo ha ido creando otras organizaciones con funciones distintas entre sí, pero con un mismo objetivo: incrementar el desarrollo social y económico de sus asociados. La empresa matriz surge de una sociedad de personas naturales y/o jurídicas organizadas voluntariamente, cuyos intereses comunes sirvan para darse a sí misma y la comunidad, un buen servicio, lo que contribuye en definitiva la razón para cualquier cooperativa, en donde el participante no sea la única persona que obtendrá beneficios, sino también el resto de la comunidad.

La actividad principal y por la razón que fue creada esta cooperativa, está orientada, principalmente, en la satisfacción de las necesidades de abastecimiento de energía eléctrica de sus asociados y terceros, en un radio de acción que comprende la totalidad de la provincia de Ñuble a la que se adiciona la comuna florida y sectores rurales, permitiendo para tal efecto la empresa adquirir, distribuir y suministrar energía eléctrica.

Copelec como cooperativa promueve la creación de diversas unidades de negocios, lo que le permite estar presente en más de un sector industrial. Sin embargo, es el sector

industrial eléctrico su principal sector. A partir de Copelec eléctrica, nace diversas unidades de negocios como Copelec multitienda, automotriz, agro ferretería, servicios financieros, seguros Copelec, asesoría y servicios, servicios funerarios y Copelec capacitación

Sus filiales especializadas están presentes en distintas áreas: dedicada a la venta y distribución de bienes del hogar, insumos agrícolas o de transporte, otras que contribuyen a dar soluciones a problemas de consumo, salud y bienestar; otras que generar y/o promueven el desarrollo productivo y comercial de sus asociados.

Cabe mencionar que las filiales actúan en coherencia con el objetivo por el cual fueron creadas, afianzando el sentido de pertenencia de sus asociados y respondiendo a los intereses de la empresa.

#### CAPITULO IV COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

Tradicionalmente, las competencias más débiles de los directivos son la gestión del rendimiento y la motivación de sus trabajadores. la buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias interpersonales. En ese sentido, el coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar para mejorar el rendimiento y desarrollar el potencial de las personas. En realidad, el coaching en las organizaciones no es una idea nueva, ya que la gestión eficaz del personal siempre ha requerido algún tipo de coaching.

Existen estudios, tales como los llevados a cabo en Xerox o IMB, que muestran al coaching como una herramienta que influye positivamente en la productividad, calidad, solidez organizacional, servicio al cliente y retención de los mejores empleados. Cabe mencionar que se ha propuesto, incluso, que una organización que emplee el coaching es



posible que tenga mayores niveles de seguridad y desarrolle una adecuada cultura de prevención de accidentes laborales entre sus empleados.

La importancia del coaching en las organizaciones se da puesto que, al involucrar a toda la organización, el coaching se vuelve estratégico, debido que cuenta con la aceptación conjunta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento, ya sea a mediano y/o largo plazo, en el que el coach actúa como memoria y conciencia del individuo en la búsqueda de resultados tangibles y sostenibles, siendo un proceso completo y continuo.

El motivo de la necesidad de una mayor presencia del coaching se debe a los cambios laborales y empresariales que están sucediendo desde hace años y que influyen, de manera directa, en las estrategias, la planificación y los objetivos de las empresas no sólo en la cúpula directiva, sino también en todos los empleados. Es en esta instancia donde es primordial la figura del coach, no para solucionar los problemas, sino para mediante el potencial del directivo o empleado, intentar que éste descubra la mejor manera de desarrollar su trabajo de acuerdo a sus intereses e inquietudes. En este punto es importante tener en cuenta que al aplicar coaching en las organizaciones uno de los principales objetivos o metas debe estar ligado a un problema o inquietud del ámbito organizacional, puesto que, si se desarrolla una meta en base a su vida personal para trabajar en el coaching, se desorienta la real temática del coaching organizacional. Entonces, establecemos que al aplicar coaching organizacional y más aún a un determinado grupo de trabajadores, se debe fijar una meta en común para transformarla en acción.

#### 4.1 JEFE Y COACH, UNA COMPARACIÓN

El jefe en una organización y el coach, poseen en común una característica; fijar objetivos y buscar la forma que su equipo los alcancen. Sin embargo, la premisa de esto se enfoca en cómo se logran dichos objetivos. Su misión estigma la disyuntiva entre ambos. Ser un jefe eficiente no implica ser un buen líder, de hecho, existen jefes que para obtener sus objetivos perjudican a la gente.

En el mundo del coaching el coach está muy lejos de tener las características de un jefe tradicional, el cual la mayoría de los jefes sienten que tienen el poder y delegan sin hacer que el colaborador se sienta parte del cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, un jefe no está lejos de adoptar las características de un coach, como se mencionó anteriormente, la clave de todo esto es en el cómo se logran los objetivos, acciones o metas. Es por ello que es importante que un jefe, gerente o personal del directorio pueda trabajar con un coach o formar parte de este universo. El poder mantener una estabilidad entre los objetivos de una organización, la gestión del rendimiento y lograr que los trabajadores se motiven a sí mismo, asegura un mejor clima organizacional y un mejor rendimiento, además de poder sacar el potencial de las personas en la organización.

Un coach trabaja con la parte emocional y logra el acercamiento asertivo. Por esta razón, para dirigir de esta forma se necesita cualidades que se consideran como “obvias” aunque no todos los jefes las poseen y cumplen. Como es escuchar a las personas, puesto que al ser jefe se tiende a escuchar lo que uno espera y de no ser así se tiende a delegar sin entrar en la parte emocional.

Generalmente los jefes influyen para obtener los objetivos a nivel personal y colectivo, pero se quedan en el habla. Un líder como el coach no se limita a esto, es creativo y trabaja por el equipo y sus emociones por hacer que las cosas sucedan. Otra cualidad importante es saber establecer una conversación, incluyendo la retroalimentación y realizar preguntas. Un problema usual en las organizaciones es el cuestionamiento cerrado. Por ejemplo, al momento de dar instrucciones sobre una actividad, muchos jefes se limitan a sólo indicar y no preguntar, como “¿me hice entender?”, “¿en base a lo conversado, qué resumen harías tu sobre lo captado?”.

Para comprender de mejor manera el rol que cumple un jefe y un coach, generalmente en la organización, se establecerán diferentes escenarios.

- Los gerentes ven su rol cómo el de dirigir y controlar, para obtener resultados predecibles. Sin embargo, los coaches ven su trabajo cómo una manera de dar poder
- Los jefes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Sin embargo, los coaches están orientados a los objetivos de la gente que coachean y, alinean sus objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los jefes tratan de motivar a la gente. Sin embargo, los coaches insisten en que la gente se motive a sí misma.
- Los jefes usan premios y castigos para controlar conductas. Sin embargo, los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.

*Rol de jefe y coach, una comparación*

EL JEFE	EL COACH
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en	Trabajo con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Parte de los trabajadores en las organizaciones no se sienten completamente satisfechos por las actitudes o rol que tiene su jefe en la empresa. La actitud y percepción del jefe no cambiará por las actitudes o pensamientos que adoptan los trabajadores en la organización. Es compleja la situación, sin embargo, el cambio que se debe generar radica netamente en el jefe, en su interior. Lo que planteen los trabajadores no ayudara mucho si no existe un cambio por parte del jefe. Es por ello que la importancia del coach en la alta gerencia o directorio va cada vez en aumento.

En este sentido podemos expresarlo en una sola frase: *El coach permite que los jugadores jueguen el juego.*

#### 4.2 FASES DE UN COACHING ORGANIZACIONAL

En esta etapa señalaremos cuatro fases de un coaching, el cual son un conjunto de actuaciones o pasos a seguir en secuencias temporales previsibles que responden a las dinámicas de un coaching ajustado a las características de organizaciones y a la singularidad de sujetos ubicados en unidades organizacionales donde diálogos, intervenciones y relaciones se realizan en tiempos adecuados y pertinentes.

Las dinámicas previstas, asumen las opciones alternativas de cambio ante necesidades eventuales, en consecuencia, puede incluir o saltar alguna etapa si es necesario, para retomarlos más tarde conforme a los avances logrados en las etapas en curso o en las siguientes (Sveivy, 2000).

Sin perjuicio de lo indicado, las fases que aquí se definen establecen etapas, secuencias y objetivos conformando un programa de coaching, cuya finalidad es convocar las

voluntades de todos los involucrados, de modo que cada actuación sea internalizada, consignada como hito y asumida como un logro grupal o individual efectivamente valorado (Bloch, 2006).

De acuerdo a lo anterior, se presentará en la Figura 2 las fases de un coaching organizacional de tal manera que se puedan conocer los objetivos generales y luego establecer en que consiste cada etapa.

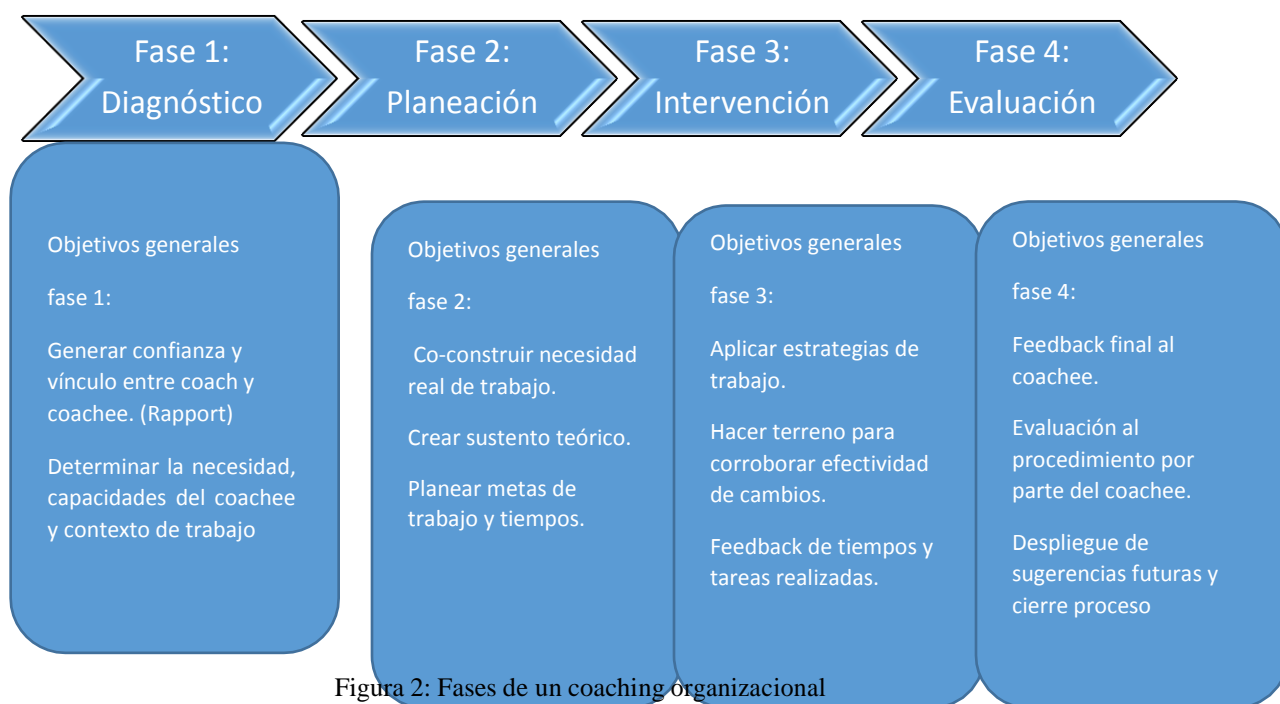


Figura 2: Fases de un coaching organizacional

Fuente: Elaboración propia

En este proceso se debe tener presente que el modelo de estas cuatro fases es apta para la realización de sesiones individuales como grupales.

### *Primera fase: Diagnóstico*

En esta fase se determinan en terreno y mediante contactos personales directos la o las necesidades de o de los coachee. Este elemento de inicio se considera clave, ya que es primordial para establecer una primera relación de confianza entre el interventor y el sujeto o grupo intervenido (Gergen & Gergen, 2004). Es por ello que, en este primer contacto, el objetivo unívoco es uno solo, el cual se enfoca en definir la necesidad de entre las opciones latentes porque, si no hay una necesidad percibida por parte del coachee en la primera sesión, se podría hacer más complejo motivar las actividades de trabajo e intervención de las futuras sesiones. Sin embargo, bajo esta premisa no siempre debe ser así, puesto que, si se desarrolla una sesión de coaching a un grupo determinado de personas, y el conjunto de ideas no es clara, la necesidad no surgirá instantáneamente, por lo que hay que dar tiempo y espacio en ayudar a que definan una necesidad que sea viable. Es así como entre las primeras acciones que se proponen está la necesidad de caracterizar la organización en su contexto, así como diagnosticar las características de personalidad de los coachee en sus respectivas singularidades. Para ello, se sugiere la aplicación de algún instrumento indagatorio, eventualmente aplicado por medio de una entrevista abierta o semi-estructurada hasta la administración de un cuestionario que permita determinar actitudes y predisposiciones predominantes.

Bajo la línea de trabajo indagatoria, se estima pertinente que el cuestionario estructurado a aplicar, permita determinar las capacidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos para conocer tanto las capacidades del líder y sus seguidores. Una de las herramientas más utilizadas en la fase de diagnóstico, es el cuestionario de Hersey y Blanchard, el cual permite determinar la madurez de los líderes y sus equipos (Blanchard,2007)

Mediante estos procedimientos e instrumentos de indagación, cuestionarios o entrevistas, se determinan, además, las cualidades de las respuestas esperadas de los intervinientes frente a situaciones, relaciones personales, y colectivas sujetas a eventualidades organizacionales complejas. De tal modo que se indagan y clasifican conductas de conformidad con las funciones organizacionales de trabajo y relaciones personales que el sujeto ordena de acuerdo con sus propias preferencias de formación, organización, focalización y maduración personales.

### *Segunda fase: Planeación*

En esta fase se recoge la información de la o las problemáticas reales que los coachee perciben como relevantes, que validan como claves y que valoran, asumiéndolas esenciales a su desempeño individual o colectivo, según corresponda (Heifertz, et al.,2012). Esto nos permitirá proponer un modelo de abordaje de las situaciones organizacionales o personales, que permitan el soporte de procesamientos de intervención y trabajo que luego se implementarán en la fase de intervención.

La fase de planeación tiene como objetivo definir, consensuar y concordar objetivos y metas a desarrollar en la fase de intervención, por una parte, intentando cubrir la necesidad acordada y, por otra, determinar las estrategias de intervención basadas en el o los modelos teóricos de trabajo escogidos por las diversas opciones que el coaching ofrece a los equipos de coach.

En base a los objetivos de esta fase, se evalúa la factibilidad de las estrategias más acordes de enfrentamiento de las situaciones para comprometer acciones pertinentes y posteriormente, a partir de lo señalado, se elabora un cronograma de trabajo estableciendo de común acuerdo tareas y fechas para las sesiones de intervención de la fase siguiente.

### *Tercera fase: Intervención*

El objetivo de esta tercera fase es realizar de común acuerdo las acciones de campo previstas en la planeación, por lo que es necesario prever las eventualidades de contexto, actitudes y de conducta que pudieran interferir las acciones de intervención facilitando o simplemente haciendo inviables las opciones estratégicas de intervención previstas. Es por ello, que establecer conversaciones adecuadas y pertinentes tendientes a involucrar en las acciones a los respectivos coachee, sean directivos o seguidores, es fundamental, antes de realizar alguna actividad, tarea o acción de acompañamiento que permita verificar conductas esperadas o comportamientos indeseados para que sean evaluados, analizados y corregidos en consciencia de manera que se corrija la conducta progresivamente en las siguientes etapas.

Ya en este punto se espera que las intervenciones de campo provoquen los cambios de estilos de comunicación, liderazgo y de autoridades pertinentes, en definitiva, de gestión, necesarios como para modificar, alterar o redireccionar conductas personales y gerenciales del coachee y de sus equipos de trabajo (Klein,1999).

El coaching, permite a los coachee aprender a percibir, interpretar y actuar en relación con las experiencias progresivamente internalizadas determinado, en la medida de lo pertinente, los cambios que permiten resolver la o las necesidades abordadas superando paso a paso las carencias observadas entre los destinatarios.

Estas actividades de intervención deben contener ejercicios para cumplir con los objetivos del demandante, considerando, actividades que impliquen un cambio positivo desde la ontología del lenguaje (Echeverría,2003; Gergen & Gergen,2004) que involucren la generación de acciones, más que simples descripciones de la realidad, haciendo énfasis en las capacidades y talentos de equipo para desarrollar sus potencialidades.

Lo primordial es mantener el cambio para que se transforme en cultura y acción y no desaparezca, es necesario, en consecuencia, involucrar y comprometer al mayor número de personas posibles y al mismo tiempo establecer los mecanismos tendientes a



constatar, mediante el trabajo de terreno logros alcanzados y retroalimentaciones que consoliden los cambios (Habermas, 1996).

#### *Cuarta fase: Evaluación*

En esta última fase de intervención personalizada “Coach – Coachee”, que se ejecuta sobre la base de diversas técnicas de observación así como de mediciones psicotécnicas obtenidos a partir de cuestionarios validados destinados a recoger resultados de las fases anteriores, entre otras, de las diversas intervenciones factibles de ser formalizadas u objetivadas coherentemente en registros objetivos o apreciativos, con los cuales interpretar la realidad para producir información relevante que cabida a las retroalimentaciones mutuas “Coach – Coachee” (Cooperrider et al., 2003).

La actividad de evaluación ocurre sistemáticamente etapa por etapa de manera recursiva, sin embargo, se prevé precisamente en la sesión final, la ejecución de una actividad de evaluación integral cuyo objetivo es medir, analizar e interpretar los impactos, efectos y resultados individuales como colectivos de la actividad de coaching (Whitney et al., 2010).

En esta última fase se pretende determinar conductas que sean recurrentes, actitudes adversas y predisposiciones complejas, efectivamente superadas para derivar de este proceso algunas recomendaciones dirigidas al coachee a fin de que éste auto promueva su propia renovación con las orientaciones del coach. Es así, que la actividad de retroalimentación se define como cruzada, por una parte, porque tanto el coachee como el coach, evalúan recíprocamente lo realizado y, además, porque el objetivo será evaluar el impacto de los resultados de la actividad de coaching y determinar algunas recomendaciones futuras para el coach. De esta manera, el coachee podrá medir el procedimiento aplicado y las sugerencias respectivas para el equipo de intervención.

Entre los mecanismos validados de cierre de las intervenciones de evaluación se mencionan actividades diversas, entre ella, los denominados “talleres de jefaturas”, conformando un programa temático de formación teórico-práctica que, independiente de

su contenido, estandarice y unifique ciertos modelos de trabajo colectivo de gestión del cambio, de operación de actividades clave, así como de formalización estratégica requeridos al interior de las organizaciones. Sin embargo, estos talleres requieren de una cierta agenda que permita al participante apropiarse a nivel cognitivo de los contenidos fundamentales del taller a través de un mapa de contenidos el cual facilite la comprensión del objetivo general y de las metas previstas en el mismo.

Por último, el cierre del taller, se ejecuta sobre la base de una lámina sintética que sirve para recoger las observaciones que los propios coachee realizan, tomadas de forma cuali-cuantitativa de manera que se expresen, respecto del desarrollo de la actividad y, además, que permita que sea el propio coach quien manifieste su percepción a modo de resumen.

Si bien no existe una fase estructural única en el universo del coaching, esta fase que establece ciertas etapas, secuencias y estructura, apoya de buena manera a la organización el cual le brinda un programa de intervención de coaching cuyo objetivo es convocar voluntades, involucrar actores y orientar actuaciones de modo que sean internalizadas como un hito y asumidas como un logro grupal o individual.

#### 4.3 PROCESO DE COACHING

El proceso de coaching es primordial para llevar a cabo un plan de acción que permita trabajar la habilidad del desarrollo del coachee. Es por ello que se debe tener en cuenta que la base en cada proceso y fase está orientada al rapport. Este es un concepto que se verá con más detalle en los siguientes puntos, sin embargo, este significa establecer un vínculo de confianza entre el coach y el coachee. Para ello, es imprescindible que la persona en cada proceso cuente con un firme compromiso consigo misma de querer cambiar. Aceptando el cambio o progreso como un medio que facilita la meta u objetivo. Además, debe poseer una actitud humilde en el aspecto de estar dispuesto a aprender, a abrirse y a cuestionarse cosas, y, por último, que realice un esfuerzo de verdad y con continuidad para alcanzar los objetivos que se proponga.

En cuanto al lugar indicado o más acorde a realizar una sesión de coaching, lo más importante en este aspecto es realizarlo en un lugar neutral, de tal manera que tanto el coach como el coachee no tengan una sensación de control, de poder o de derechos adquiridos. El flujo de las etapas interdependientes que forman un proceso de coaching será más fácil si los dos están en igualdad de condiciones en cuanto al lugar a realizar la sesión. Claramente, existen casos que a los coaches no les influye y acuden a un lugar determinado por parte del coachee, sin embargo, pueden existir constantes interrupciones como llamadas telefónicas, distracción del ambiente, visitas u otros factores. Eso dificulta la creación de un ambiente estable y adecuado de trabajo durante la sesión.

Al realizar coaching a las organizaciones o líderes de una organización, pueden existir diversas metodologías para aplicar coaching, en este sentido, estamos hablando de si se realiza físicamente o no. Lo general y más acorde es el coaching presencial, sin embargo, existen personas que prefieren realizar las sesiones vía teléfono, por un tema de reservar más su intimidad, pero se debe tener en cuenta que esto ocurre en Europa o por lo menos fuera de Chile. Otra modalidad que existe es la realización por email. Los factores geográficos y la globalización, permite que hoy en día el coaching pueda estar interconectado, lo que permite realizar sesiones adaptadas a la necesidad del cliente.

Para iniciar un conocimiento adecuado a las circunstancias y la realidad del directivo es mejor un encuentro cara a cara. El problema radica en establecer la confianza, al estar conectados físicamente, en un mismo lugar, permite observar el lenguaje verbal y no verbal, lo que ayuda a establecer cómo se siente el cliente, si está nervioso, ansioso, desinteresado o simplemente atento y dispuesto.

Los participantes de una organización que se le aplique coaching, ocasionalmente, no poseen de muchas horas libres, lo que es aconsejable en relación al tiempo, que las sesiones se realicen mediante una hora o dos horas como máximo. El cansancio emocional puede provocar un desinterés o simplemente agotarse. Por lo que esto

repercutirá netamente en cómo el coach realice cada sesión. Cabe señalar, que no se debe aplicar un tiempo estrictamente fijo, puesto que en ciertas sesiones se debe trabajar ciertos aspectos que duran más de una hora, como en otras sesiones que pueden ser más acotadas. Entonces, señalamos que las sesiones deben ser flexibles y dejar que los participantes con su coach decidan el tiempo de duración.

El proceso de coaching si bien es cierto no tiene una estructura fija, vamos a señalar la siguiente estructura de una sesión de coaching. Teniendo en cuenta que cada coach realiza metodología y estructura diferente.

Paso 1: Interactúa el coach y el coachee, de tal manera de comprobar si existe un vínculo de confianza. Cabe mencionar que, en este paso, es fundamental el rapport para continuar la sesión de buena manera, en caso de no concretar un vínculo de primera manera, el coach debe ser lo suficientemente inteligente para dar un paso a la creación del rapport. A esto nos referimos, a realizar preguntas adecuadas, en el momento adecuado y hacer uso de diferentes métodos para lograr la confianza.

Paso 2: Tanto el coach como el coachee se comprometen a seguir unas normas de actuación. Esto permitirá a llevar un plan de acción por parte del coachee a lo largo del proceso.

Paso 3: El coachee define cual es la meta que desea alcanzar o el estado deseado.

Paso 4: El coachee, apoyado por el coach, define cual su estado actual.

Paso 5: Se identifican las fortalezas y debilidades, apoyos y obstáculos, creencias y valores que influirán en el camino hacia la obtención de la meta.

Paso 6: Se identifican las posibilidades u opciones de actuación para alcanzar los objetivos.

Paso 7: Se eligen las acciones concretas que ayuden al coachee a alcanzar los objetivos.

Paso 8: El coachee se pone en acción.

Paso 9: Se evalúan los resultados obtenidos.

Paso 10: Se van modificando las acciones además de generar otras nuevas para alcanzar la meta.

#### 4.4 ¿POR QUÉ INTERVENIR EN COACHING?

Cuando las empresas o trabajadores se preguntan el por qué tener un coaching dentro de la empresa o hacerse de los servicios de un coaching externo, existe extensa evidencia que sugiere que las relaciones mejoran considerablemente cuando la gente recibe coaching, ya que fomenta tanto la motivación de los trabajadores como la productividad de la organización. Por ejemplo, inicialmente, en Estados Unidos eran los altos directivos quienes solicitaban los servicios de un coach. Al pasar los años, el fenómeno se fue socializando y con el tiempo, se ha difundido a muchos países. A nivel empresarial, el coaching ejecutivo puede estar presente no sólo en la vida de los altos directivos, sino también de cualquier empleado que quiera desarrollar sus actitudes, aptitudes y promover un cambio en su vida laboral.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o de manera individual con los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Existen diversos motivos por los cuales es importante aplicar coaching en las empresas. Una de las razones por las cuales se debe invertir en coaching en las empresas son:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos de los individuos.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación al interior del sistema organizacional.
- Predispone a las personas a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación del consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que, de otra manera, son considerados inalcanzables.

El coaching organizacional y el coaching en general, se puede emplear en cualquier tipo de organismo, desde su aplicación a nivel individual y de equipo en grandes empresas, hasta coaching para dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas. Hoy en día, cada año se contratan los servicios profesionales del coaches para ayudar a los dueños, gerentes de empresas y organizaciones a desarrollar, promover y hacer crecer su negocio y a las personas que lo componen.

#### 4.5 EL RAPPORT

Muchas veces en las organizaciones la comunicación y la creación de un vínculo entre el jefe y los colaboradores o entre los mismos pares no es la más adecuada. El día a día en el ambiente laboral se centra simplemente en realizar un buen trabajo y cumplir los objetivos. Mientras que las diferencias entre los colaboradores, la falta de comunicación y falta de empatía no se le otorga una mayor importancia o por lo menos no así, como realizar de buena manera sus actividades en la organización. Sin embargo, en el coaching sucede lo contrario, el rapport es la primera etapa a tener en cuenta antes de comenzar a realizar una sesión de coaching o comunicarse con el coachee. Esta etapa consiste en generar un escenario donde la persona se sienta cómoda y confiada estableciendo una sintonía entre el coachee y el coach. El rapport es uno de los pilares

fundamentales del coaching. Para establecerlo, a niveles conscientes e inconscientes, es imprescindible acompañar, o sea, ir al paso del otro, sin adelantarse ni atrasarse.

Al acompañar se crea una relación de confianza y credibilidad mediante la igualación del lenguaje verbal y corporal. Cuando el comportamiento del coach concuerda con el del coachee, este nos comprende mejor, de tal manera que se entiende mejor lo que quiere comunicar al coach. En ocasiones, cuando se está teniendo una buena comunicación entre ambas partes, naturalmente se tiene la misma postura corporal, lo que en otras palabras se habla de espejar y acompañar el lenguaje corporal del coachee.

Ya comprendiendo la importancia del rapport en el coaching, se mencionará a continuación un proceso del rapport en tres pasos.

- Igualar o similar, “espejeo”. Esto se centra en los gestos, posturas, ritmo de movimientos, tono/velocidad y volumen de voz. Repetir algunas palabras o expresiones de la persona.
- Seguir, “mantener espejeo”. Esto provoca que el coachee tenga la percepción de pensar, “te pareces a mí, es como si ya te hubiese conocido”.
- Guiar o conducir. Ya al momento de lograr los dos puntos anteriores el coachee tiende a tener una disposición positiva y comenzar a escuchar atentamente al coach.

#### 4.6 ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN

El estrés es la respuesta involuntaria y natural de nuestro cuerpo ante los entornos que nos resultan amenazadores o retadores, necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual hoy en día se confunde con una patología. Esta confusión se debe a que este mecanismo de defensa puede acabar, bajo determinados acontecimientos frecuente en ciertos modos de vida, desatando problemas complejos de salud. Hoy en día, se reconoce que el estrés es un gran riesgo para el trabajador como para la misma empresa. En este caso, tendemos a creer que el estrés es consecuencia de circunstancias externas a

nosotros, cuando en realidad entendemos que es un proceso de interacción entre los eventos del entorno y nuestras respuestas cognitivas, emocionales y físicas.

Por consiguiente, el estrés en la organización aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Incluso, el estrés ha sido identificado como uno de los riesgos emergentes más importantes en el ámbito laboral actual y como uno de los principales retos para la seguridad y la salud a que se enfrentan las organizaciones.

De esta manera la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral como una enfermedad peligrosa para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo, perjudicando a la producción, al afectar la salud física y mental de los trabajadores.

## CAPITULO V DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 DISEÑO

La presente investigación corresponde al enfoque cualitativo que contempla la observación de participantes y aplicación de cuestionario, con un diseño fenomenológico de alcance descriptivo. El diseño mencionado ha sido elegido debido a la intención de la presente investigación de acercarse inductivamente al fenómeno estudiado, es decir, conocer mediante la intervención del coaching el comportamiento y/o percepción que presentan los colaboradores de tesorería de Copelec. Además, este tipo de estudio, se proporcionará bajo un carácter descriptivo con la finalidad de analizar los cambios que se generan en los colaboradores y de esa manera describir su comportamiento y/o percepción. Siendo también transversal, debido a que la muestra o cuestionario que se



realizarán a ciertos involucrados de la organización se usarán solo una vez para recolectar información necesaria para el logro de los objetivos.

Respecto al diseño fenomenológico, éste ha sido elegido debido a su idoneidad en función de los objetivos de la investigación, pues permite que el sujeto estudiado analice y explore su propia experiencia del fenómeno y la comparta dialécticamente con el investigador, a fin de que se puedan obtener reflexiones profundas que den paso a una descripción experiencial del fenómeno y las relaciones existentes en el mismo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

## 5.2 PARTICIPANTES

Los informantes de la presente investigación corresponden a colaboradores de la empresa Copelec, específicamente en el área de tesorería, cuyos participantes fueron seleccionados a través de un muestreo intencionado por disponibilidad, que consistió principalmente en hacer una selección en función de la accesibilidad y disponibilidad de los sujetos, para hacer la mejor información en el menor tiempo posible (Martínez, 2012).

## 5.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra fue seleccionada por el subgerente de operaciones, quien tomó la decisión teniendo en cuenta el interés del personal por descubrirse cada día más y solucionar problemas a nivel organizacional y personal, siendo estos colaboradores del área de tesorería.

Los criterios considerados para la elaboración de la muestra fueron:

Criterios de inclusión:

- El consentimiento del individuo para realizar el entrenamiento
- Disponibilidad de responder las preguntas y/o tareas en cada fase
- Motivación a participar en la investigación

Criterios de exclusión:

- Carencia de motivación para realizar el entrenamiento
- Poca o nula disposición a la realización de coaching

El tamaño muestral constó de un total de cinco colaboradores, cuyo número de participantes fue suficiente, pertinente y necesaria para llevar a cabo el proceso de coaching para cubrir los objetivos de la investigación.

#### 5.4 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos fueron recolectados mediante la técnica de cuestionario y a través del proceso de coaching.

Dentro de la metodología descriptiva, el cuestionario se presenta como el método más idóneo para recolectar la información de un grupo heterogéneo de individuos.

El cuestionario es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado (Balestrini, 2006)

Cabe señalar que para la aplicación del cuestionario fue primordial analizar cada ítem o pregunta previamente, pues las preguntas que se utilizaron estuvieron basadas en cómo se percibió el proceso de los coachees en la intervención del coaching. En este caso, se percató que las metas u objetivos como coaching organizacional (más que personal) estuvo orientado a cómo manejar las situaciones del estrés laboral, lo que bajo esa premisa se apuntaron ciertas preguntas al cuestionario. Ya a nivel global se enfocó, además, en conocer la percepción y opinión respecto al proceso de coaching llevado a cabo, con la finalidad de analizar y describir la percepción de los individuos que se le aplicó el coaching y cuestionario. Además, en el cuestionario se hace énfasis a preguntas ligadas a las relaciones interpersonales y del ámbito laboral, pues este tipo de preguntas aportan a cómo percibe el individuo la organización debido a la importancia que posee la empresa en el coaching organizacional.

Respecto a su validez, el proceso de validación de los instrumentos de medición constituye un paso fundamental en la realización de una investigación, por cuanto un instrumento que no mida efectivamente lo que se pretende medir, implica un sesgo muy difícil de solucionar, llegando incluso a limitar gravemente la posibilidad de cumplir con los objetivos planteados.

El procedimiento de validación de contenido, también denominado de validez y validación lógica, consiste en la determinación del grado de representatividad de los ítems que componen el instrumento, en relación al universo de contenidos que se busca abarcar (Hernández, 1991).

En este caso, se determinó realizar un procedimiento de validación a través del juicio de expertos y la aprobación de individuos que tengan conocimientos respecto a coaching, con la finalidad de revisar de manera preliminar el instrumento, planteando críticas y reformulaciones posibles a las preguntas contenidas en el cuestionario. Además, de realizarle preguntas abiertas al final del cuestionario con la intención de conocer si el formato fue adecuado o no. Cabe señalar que estas preguntas abiertas fueron utilizadas sólo para los individuos que revisaron el cuestionario, puesto que fueron preguntas sólo ligadas a conocer su opinión y validación del cuestionario.

El cuestionario está orientado a la pregunta abierta y el resto de éste a preguntas cerradas, en su mayoría utilizando escala Likert.

## 5.5 PROCEDIMIENTO

### **Antecedentes de la empresa y sesiones**

Para proceder a señalar cómo ocurrió el proceso de coaching a un determinado grupo de colaboradores de Copelec, es importante dejar en claro que las personas que aplican coaching dentro de las empresas no es estrictamente necesario que sea un psicólogo laboral o ingeniero comercial, sino que sólo basta con que sean preparados en el tema; esto significa que hayan realizado el curso de coach profesional y que sean certificados como tales, ya que el coach no es un experto que se limita a enseñar técnicas, pues su rol tiene que ver con favorecer las habilidades o rendimiento del otro, haciendo aflorar todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda. Por consiguiente, el proceso de coaching que se realizó constó con cinco sesiones de coaching integrativo, el cual es un modelo de coaching que incorpora la programación neurolingüística, la psicología positiva, esquemas de trabajo cognitivo-conductuales, enfoques de epistemología humanistas y los aportes que realiza la neurociencia.

Es así como, el objetivo de ésta es integrar de manera plena el proceso de facilitación y acompañamiento, influyendo en el desarrollo personal, emocional y energética.

En este proceso, el coaching no aconseja, hace preguntas y con las preguntas se van consiguiendo objetivos. Siendo estas preguntas proactivas enfocadas en que vas hacer, cómo y cuándo lo vas hacer. Son preguntas que se orientan adelante, hacia una acción, trabajando así en el presente hacia el futuro, no hacia el pasado.

Es relevante dejar en evidencia que existió una actitud positiva frente a los colaboradores puesto que los horarios establecidos para las sesiones se realizaron fuera de su jornada de trabajo, incluso uno de los participantes, estando de vacaciones unos días, logro coordinar su tiempo y ser partícipe junto a sus compañeras de trabajo en cada sesión.

El procedimiento o sesión de coaching en este caso, constó con la participación de los cinco colaboradores como coachee, el coach y la presencia de mi persona como observador para llevar a cabo un análisis más completo.

Mencionado lo anterior se dará a conocer los antecedentes del coach que realizó las sesiones en la organización.

Coach: Claudio Quintanilla Hausdorf

Ingeniero en Administración de Empresas

MBA en administración

Certificación internacional en Coaching integrativo

Professional Coaching Alliance- N° Registro: 6386

Sociedad Latinoamericana de Coaching – N° Registro: 40220-250317

Email: [quintanillahausdorf@gmail.com](mailto:quintanillahausdorf@gmail.com)

### **Antecedentes de la empresa**

Nombre de la empresa: Cooperativa Copelec

Rol único tributario: 96.661.820-5

Fecha: 29-11-16

Dirección: 18 de Septiembre N° 688, Chillán.

Número de Sesión: 1

Duración de la sesión: hora de inicio 19:30. Hora de termino 20:40

Número participantes: 5

Área o departamento a trabajar: tesorería

## **Evaluación de cada sesión**

**Antecedentes de rapport:** El coach comienza a realizar preguntas abiertas, de tal modo que los participantes o coachees comienzan a relajarse y a mostrar interés en ciertos temas. Se observa una postura más relajada y tranquila de su lenguaje no verbal y kinésico, lo que se comienza a generar un rapport a medidas que el coach realiza preguntas a los coachees.

**Recursos:** en ciertos coachees se observan claros recursos para trabajar sus metas y desarrollar sus habilidades, sin embargo, en otro coachee existen creencias limitantes que son fuertes, lo que se trabajara con el pasar de las sesiones con la finalidad de que puedan desarrollar sus habilidades y tener los recursos necesarios para lograr la acción.

**Metas:** al ser la primera sesión se enfocó prácticamente en la exploración, lo que el objetivo general fue generar un vínculo de confianza y detectar necesidades. Sin embargo, mediante preguntas se pretendió establecer metas, lo que al ser la primera sesión no fueron claras.

**Creencias limitantes y posibilitadoras (si aparecen):** dentro de la sesión se observa en un coachee una creencia limitante. Existe un déficit de autoestima. Tiende a limitarse en lograr surgir o aspirar a un cargo o mayor trabajo, el cual no le permite acceder a proponerse metas propias.

**Reencuadre (si existe dentro de las sesiones):** al ser la primera sesión se enfocó prácticamente en un diagnóstico, lo que no existió algún tipo de Reencuadre

**Observación V.A.K.O:** se observa interés por los coachees y una clara comodidad en el lenguaje kinésico el cual interactúan libremente en la sesión. Respecto al sentido visual y auditivo los coachee analizan de forma seria cada pregunta que realiza el coach lo que responden de manera tranquila y con tiempo para responder, sin sentir una presión por parte del coach.

**Descripción de la sala:** se escoge una sala de tal manera que los coachees y el coach puedan interactuar frente a frente pudiendo observar cada gesto y sentido de los coachees. Además de ser una sala desconocida por ambas partes de tal manera de que se genere un rapport de forma natural, sin ventaja alguna de los participantes.

**Rueda de la vida:** en esta sesión no se realizó la rueda de la vida como herramienta a evaluar.

**Alcance de la sesión:** en esta sesión se enfoca en el diagnóstico, puesto que los objetivos generales a trabajar son generar confianza y vínculo entre las partes interesadas (coach y coachees) y determinar las necesidades y capacidades de los coachees mediante el contexto de trabajo.

**Observaciones a evaluar:** no se observa una meta clara en el grupo de coachees, sin embargo, se llevará a cabo en la próxima sesión una sesión más profunda para lograr que los coachees puedan captar desde su persona un objetivo o meta.

**Revisión de tarea (en la próxima sesión):** se observa el interés de los coachees por realizar una tarea para poder trabajar sus habilidades y actitudes, lo que el coach invita a los coachees a trabajar en un ejercicio de anclaje.

**Analizar preguntas de cómo se sienten (al final de la sesión):** el coach realiza la pregunta en base a cómo se sienten después de haber tenido esta primera actividad como coachee. En general todas las personas involucradas sienten que fue un alivio poder establecer este tipo de sesión que les permitió conocer la percepción de sus colegas frente al mundo laboral y en especial frente al cliente y el disgusto por creer que existe un cierto grado de desigualdad en las tareas de cada trabajador dentro de la empresa.

**Observaciones generales:** se observa una disposición positiva de los coachees en participar y responder de manera consciente y tranquila las preguntas que realiza el coach. Con el pasar de los minutos comienzan a surgir ciertas metas u objetivos que pretenden los coachees, sin embargo, no se observa una meta clara en conjunto que dependa del grupo para derivarlo a la acción. Además de ser metas que no puedan trabajar de manera interna, puesto que las herramientas que poseen no se les permite o no están a su alcance, lo que se realizara en la próxima sesión otro tipo de herramienta o evaluación para que exista desde el interior de los coachees una meta clara para trabajarla durante las sesiones.

### **Antecedentes de la sesión**

Fecha: 05-12-16

Número de Sesión: 2

Duración de la sesión: hora de inicio 19:40. Hora de termino 20:50

Número participantes: 5

Área o departamento a trabajar: tesorería

### **Evaluación de cada sesión**

**Antecedentes de rapport:** al ser la segunda sesión y ya con temas establecidos anteriormente, no existió mayor inconveniente en generar un buen rapport por parte de los coachees, y claro, también por parte del coach.

**Recursos:** trabajar su estado emocional y conocer sus habilidades con la intención de mejorar el manejo de estrés.

**Metas:** dentro de esta sesión los coachees coinciden como meta manejar el estrés, puesto que ese tipo de estado emocional y físico conlleva a un desgaste, que influye en ocasiones en su concentración y estado de ánimo, lo que probablemente no les permite realizar su labor de manera óptima.

**Creencias limitantes y posibilitadoras (si aparecen):** se ve una creencia limitante en base a los síntomas de estrés, el cual no observa solución propia, puesto que el cliente influye directamente en su estado anímico, generando así, un estrés por medio del comportamiento del cliente.

**Reencuadre (si existe dentro de las sesiones):** dentro de las observaciones generales del grupo, existe un reencuadre y mentalidad positiva frente a situaciones que en la sesión anterior los coachees realizaban comentarios negativos en cuanto a sus habilidades. Por ejemplo, el temor a no hacer bien las cosas, sin embargo, con la técnica de la disciplina de coaching comienzan a darse cuenta que tienen herramientas propias para revertir esa negatividad.



**Observación V.A.K.O:** Definitivamente en la segunda sesión existe un relajo total por parte de los coachees en la cual se sienten cómodos transmitiendo sus inquietudes y temas de manera positiva. El cual no se observa alguna negatividad en frente a su lenguaje kinésico o visual.

**Propuesta:** la propuesta que se llevó a cabo estuvo orientada en seguir conociendo las habilidades de los coachees y conocer la o las metas para comenzar a trabajarlas. Además de co-contruir necesidad real de trabajo y conocer las diferentes situaciones que llegan a causar estrés a los coachees.

**Revisión de tarea (en la próxima sesión):** Respecto a la tarea anterior del anclaje, la mitad del grupo pudo realizar de buena manera la tarea, sin embargo, las otras personas se le dificultaron por su concentración. En esta sesión se invita a los coachees a decidir si quieren realizar otra tarea, por lo que el grupo entero accede de manera entusiasta. La tarea consiste en mantener una mente positiva con el propósito de generar una actitud positiva en la organización y lograr un mejor ambiente laboral. Esta tarea busca que la actitud positiva se transforme y se realice de una acción a un hábito. Esta con la intención de generar una mejora en las relaciones interpersonales.

**Analizar preguntas de cómo se sienten (al final de la sesión):** pese a que cada individuo es distinto, como grupo se sienten realizadas y contentas al interactuar con el coach, puesto que las ayuda a comprender que pueden mejorar y que tienen las herramientas para manejar el estrés.

**Observaciones generales:** los coachees comienzan a darse cuenta de la actitud positiva a través de las preguntas del coach. Esto refleja el punto anterior, el cual se observa que sienten que tienen las herramientas suficientes para manejar su situación que los acompleja en ocasiones y poder transformarla en una acción positiva.

### **Antecedentes de la sesión**

Fecha: 12-12-16

Número de Sesión: 3

Duración de la sesión: hora de inicio 20:15. Hora de termino 21:15

Número participantes: 5

Área o departamento a trabajar: tesorería

### **Evaluación de cada sesión**

**Antecedentes de rapport:** la temática en este punto no varía, puesto que la disposición del grupo es positiva y existe un rapport que permite trabajar de manera exitosa la sesión.

**Recursos:** respecto a los recursos y con la intervención del coach, los coachees comienzan a mantener una fuerte actitud positiva en cuanto a su vida personal y laboral, teniendo como recursos sus habilidades.

**Metas:** la meta a trabajar se orienta a la sesión anterior, el cual se reforzará el manejo de estrés.

**Creencias limitantes y posibilitadoras (si aparecen):** en esta sesión no se observan creencias limitantes.

**Observación V.A.K.O:** la impresión auditiva y visual de los coachees es positiva y se muestra un interés por parte de este modelo, además de mantener un lenguaje kinésico que refleja la confianza y la buena comunicación que se establece en la sesión de coaching. Sin embargo, se percibe una impresión distinta en cada coachee, puesto que todos reaccionamos de manera diferente, pero con la misma respuesta positiva.

**Rueda de la vida:** en esta sesión se aplica la rueda de la vida con la intención de conocer cómo el coachee percibe que se hallan las diferentes áreas de su vida y cómo desearía que se encuentren al establecer cambios y mejoras en sus estrategias personales.

**Pregunta milagrosa:** la pregunta que se aplica en esta sesión se basa en una visión futura, que, en cuanto a la rueda de la vida, cómo podrían generar cambios y mejoras en los puntos importantes que se señalaron en la rueda de la vida.

**Propuesta:** la propuesta de esta sesión se enfoca en la intervención, teniendo como objetivo general el aplicar estrategias de trabajo, con el propósito de fortalecer sus habilidades y poder desarrollarlas de una manera óptima.

**Observaciones a evaluar:** se observa algunos puntos bajos en los coachees respecto a la rueda de la vida, que, si bien es normal poseer puntos débiles en esta herramienta, se debe profundizar ésta para potenciar las habilidades del coachee. A través de la rueda de la vida se genera conciencia en cuanto a qué aspectos, de los que se describen en la rueda de la vida, se deben mejorar para otorgar una estabilidad en su vida personal

**Revisión de tarea (en la próxima sesión):** la tarea que se propuso la sesión anterior se basaba en mantener una actitud positiva frente a las situaciones del día a día y transformar esa acción en un hábito. Como resultado todos los coachees trabajaron diariamente en la tarea lo que les ayudo a mantener una fuerte actitud positiva. Esto ayuda, en que puedan manejar las situaciones de estrés con la finalidad de no absorber las situaciones negativas y lograr un mejor rendimiento y actitud positiva en la organización.

**Observaciones generales:** en esta sesión ya se observa un cambio positivo frente a los coachees, prestando atención de manera constante a las preguntas y herramientas que entrega el coach, así como también las tareas. Siguiendo con este punto, se muestra interés en querer realizar más tareas con el propósito de mejorar los aspectos más débiles de la rueda de la vida y de querer transformar su meta en acción. Cabe mencionar que los coachees coinciden en que existen carencias en su vida que son importantes los cuales son conscientes de que pueden trabajarlos y que tienen las herramientas.

### **Antecedentes de la sesión**

Fecha: 18-12-16

Número de Sesión: 4

Duración de la sesión: hora de inicio 19:40. Hora de termino 20:50

Número participantes: 5

Área o departamento a trabajar: tesorería

### **Evaluación de cada sesión**

**Antecedentes de rapport:** la temática en este punto no varía, puesto que la disposición del grupo es positiva y existe un rapport ya generado anteriormente.

**Recursos:** respecto a los recursos y con la intervención del coach, los coachees comienzan a mantener una fuerte actitud positiva en cuanto a su vida personal y laboral.

**Metas:** la meta que se lleva a cabo en esta sesión está orientada a cómo manejar las diversas situaciones que se ven involucradas los coachees en el ámbito laborar en base al estrés.

**Reencuadre (si existe dentro de las sesiones):** existe una mejor disposición de todo el grupo en cuanto a cómo manejar el estrés. En su yo interior generan un alto grado de conciencia de que cada coachee posee las herramientas para manejar situaciones que puedan derivar al estrés.

**Observación V.A.K.O:** la impresión auditiva y visual de los coachees es positiva y se muestra un interés por parte de este modelo, además de mantener un lenguaje kinésico que refleja la confianza y la buena comunicación que se establece en la sesión de coaching. Sin embargo, se percibe una impresión distinta en cada coachee, puesto que todos reaccionamos de manera diferente, pero con la misma respuesta positiva.

**Propuesta:** la propuesta de esta sesión se enfoca en la intervención, teniendo como objetivo general, aplicar preguntas que puedan analizarlas desde una mira organizacional más que personal, con el propósito de fortalecer sus habilidades y poder desarrollarlas de una manera óptima en la organización.

**Revisión de tarea (en la próxima sesión):** en cuanto a las tareas, los coachee logran tomar conciencia de cada tarea propuesta. Logran trabajar tanto dentro de la organización como en su vida cotidiana el manejo de estrés y el anclaje, con la intención de tener un mejor desempeño y actitud positiva en la organización.

**Observaciones generales:** al inicio de la sesión, los coachee hacen referencia a lo positivo que ha sido para cada uno el poder trabajar sus habilidades y potenciar su desarrollo. Además, señalan que cada sesión les ha permitido aprovechar cada instancia para mejorar aspectos negativos y/o barreras que no les permitía desarrollar sus habilidades.

### **Antecedentes de la sesión**

Fecha: 03-01-17

Número de sesión: 5

Duración de la sesión: hora de inicio 19:50. Hora de termino 21:00

Número de participantes: 5

Área o departamento a trabajar: tesorería

### **Evaluación de cada sesión**

La última sesión tuvo como objetivo una evaluación general la cual se orientó en un Feedback basado en la experiencia del coachee a través del tiempo, en el cual los coachees daban su opinión respecto a las actitudes positivas que han tenido en diversos

escenarios en la organización, además de lograr desarrollar sus habilidades permitiéndoles manejar ciertas situaciones complejas que anteriormente se les dificultaba. Por otra parte, el coach se orientó a la pregunta respecto a cómo se sienten, cuya respuesta fue grata, positiva y motivadora por parte de los coachees.

Posteriormente se desarrolló un espacio en el cual los coachees describían el significado de la felicidad, donde coincidieron su respuesta en el sentirse bien, satisfechos y ser conscientes de que la felicidad recae en cada uno.

Al finalizar la sesión se realizó un despliegue de tareas futuras, que consistió en trabajar en sus objetivos teniendo en cuenta el qué, cómo, cuándo, porqué y para qué. Lo mencionado anteriormente recae en la finalidad de poder trabajar de manera constante lo señalado con el propósito de internalizar la responsabilidad en sus objetivos logrando diversos mecanismos para lograr lo propuesto en cada coachee.

Además, se mostró un video del psicoterapeuta argentino Jorge Bucay, donde señala la real importancia de la felicidad, teniendo como objetivo final señalar que la felicidad está inserta en cada uno de nosotros, siendo su significado denominado por cada ser humano, pues cada uno de nosotros somos responsables de nuestras decisiones y actos.

## 5.6 RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DEL COACHING

Dentro del procedimiento mencionado anteriormente se lograron establecer ciertos resultados, sin embargo, a continuación, se dará un enfoque más generalizado como resultado.

Dentro de la intervención del coaching integrativo se logró definir un objetivo, sin embargo, en un principio no había nada claro, pues con la ayuda del coach y el rapport, el objetivo se estableció de manera clara, con la que se pudo trabajar de buena manera y con las herramientas y habilidades del coachee. Este objetivo, hace referencia al estrés laboral.

En cuanto al estrés, se logró identificar que los coachees se sienten estresados ante situaciones internas y externas en la organización. Cuando hablamos de situaciones

externas, hacen referencia a los clientes, mientras que las situaciones internas, son enfocadas a las diferentes opiniones con los compañeros de trabajos, diversas tareas que realiza cada trabajador en donde no es equitativa las tareas de cada uno, además de la presión de los trabajadores o entregas de ciertos documentos en una fecha tope.

Esto gatilla a sentirse menos motivados, menos eficiente y claramente una carga emocional detrás de todo esto. Sin embargo, cada sesión que se realizó, apunto a la mejora interna de cada factor que derivaba al estrés laboral. En este sentido se hace mención a la motivación, el cual los coachees lograron de manera personal comprender que la motivación recae en cada uno. Así como también las emociones, en este punto, que es muy importante, los coachees generaron la iniciativa propia de permitirse lo que les hace bien y lo que les hace mal, teniendo en cuenta que lo negativo no debe ser absorbido y debe ser manejado de manera más consiente, aprendiendo de ello. Mientras que resaltar las buenas situaciones o actuaciones y replicar lo positivo.

En cuanto a la eficiencia, los coachees establecen que se sienten más activos puesto que comienzan el día con una actitud positiva y logran restarles importancia a situaciones que antes les generaba un cierto grado de estrés. Los colaboradores mencionan que esto les ayuda a estar más activos y atentos en la organización, generándoles un progreso personal y mejoras en sus cambios conductuales

En este caso el coaching integrativo va dirigido no sólo a los individuos como personas en base a su comportamiento, si no también dirigido al cuerpo. Hacemos referencia al cuerpo puesto que el desgaste físico que ocurre en los colaboradores en las organizaciones ocurren por el cansancio, el estrés y la carencia de manejo de sus emociones. Dentro del proceso, se trabajó en ello, de tal manera que los coachees lograron estabilizarse emocionalmente dentro de su área de trabajo, fortaleciendo la energía y las relaciones.

Tras la intervención se percibió una mejora de la capacidad de atención, concentración y aprendizaje. Por otro lado, en el manejo de las emociones se percató notablemente una mejora en el manejo de estrés y ya en el ámbito energético un control a la actividad mental y motivación.

La finalidad de este proceso fue comprender de manera clara las inquietudes y metas de los colaboradores, de tal manera de poder trabajarlas en base a sus capacidades, habilidades y herramientas. Además, de potenciar cada una de ellas a través de cada sesión y tarea que se realizó.

## 5.7 ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Al momento de conocer los objetivos, problemas, carencias y habilidades de los colaboradores del área de tesorería de Copelec bajo la intervención del coaching, se estableció una serie de preguntas para conocer por medio del cuestionario, la percepción de los colaboradores sobre el coaching como herramienta en la organización. Cabe señalar, que, para comprender la magnitud del cuestionario, es sumamente importante conocer la retroalimentación de los coachees en esta investigación, además de describir y analizar su comportamiento tras realizar las sesiones. Para ello, se elaboró un cuestionario con dos modalidades, que atribuyen a diversas preguntas cerradas y para finalizar una pregunta abierta, aludiendo a la opinión que tienen respecto al coaching.

Las primeras preguntas son netamente orientadas al perfil del encuestado con el propósito de conocer si existe relación a las preguntas futuras que se mencionaran a continuación.

En el siguiente punto se menciona la percepción del encuestado la cual tiene como finalidad analizar dos puntos, primero que todo, el comportamiento del individuo en la organización en base al ambiente laboral y la resolución de problemas, y, por consiguiente, el comportamiento de las relaciones interpersonales en la organización. Como se mencionó anteriormente, se debe dejar muy en claro que el cuestionario se elaboró intencionalmente posterior a la realización del proceso de coaching. Este punto se orientó en cómo percibe el individuo diversas situaciones en la organización y en qué grado apporto el coaching para afrontar ciertas situaciones laborales.

Para la investigación, es fundamental no sólo conocer ámbitos ligados al coaching, sino también como se comporta el individuo dentro de la organización y su relación con sus



pares y clientes, puesto que están en un constante contacto con los clientes quienes como factor externo puede incidir o no en su accionar laboral.

El penúltimo punto está ligado netamente a la intervención del coaching, donde se percibe un impacto positivo por parte de los coachees y donde establecen un favorable desempeño en cuanto al aprendizaje, manejo de estrés y habilidades.

La pregunta abierta, ¿Cuál es su opinión del coaching? Tuvo por parte de los cinco coachees una respuesta muy grata y positiva en cuanto a su percepción y opinión respecto al coaching, dejando en clara evidencia que es una herramienta útil para realizarla en cualquier organización y que se vuelve estratégico, puesto que cuenta con una aceptación compuesta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento. Esto en la organización genera un beneficio a corto o largo plazo dependiendo de las metas u objetivos que se trabajen en el coaching organizacional.

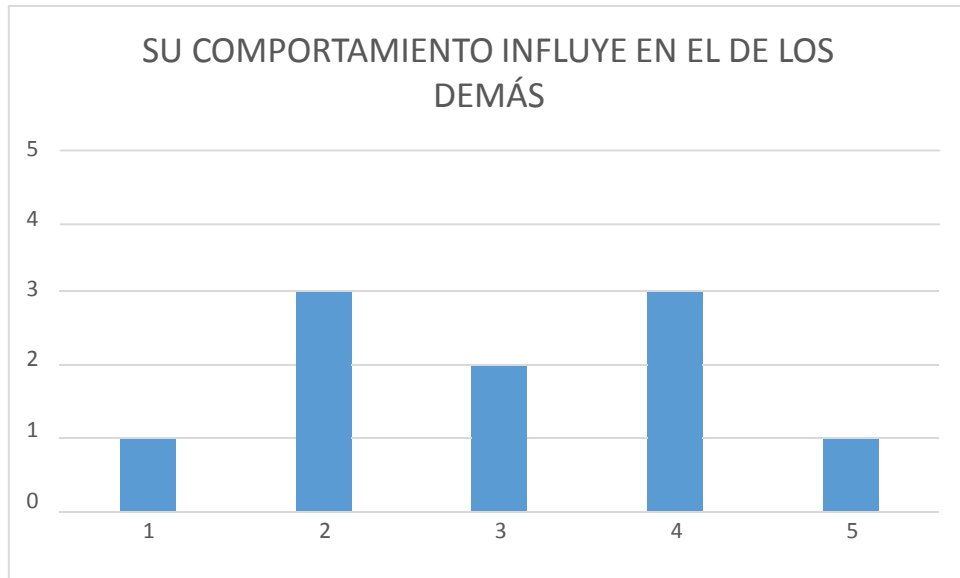
Analizando de manera general cada ítem del cuestionario, se dará a conocer los puntos más críticos y fundamental de la investigación.

Si bien es cierto, se contempló en el perfil del encuestado la antigüedad laboral o edad con la intención de determinar si existió alguna variable o factor en relación a estos. Se observó un solo factor el cual es importante analizar. En la antigüedad laboral existen dos personas que están en el rango 5-10 años, dos personas 1-4 años y una persona de 16 años y más. Sin embargo, una de las dos personas del rango 5-10 años, establece en su opinión respecto a la intervención del coaching que le fue muy útil y que está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo en todas las afirmaciones, (haciendo énfasis a la buena herramienta que es el coaching, por lo que en el anexo se puede ver con más detalle la tabla de afirmaciones) sin embargo en la percepción del encuestado, ocurre que afirma que casi siempre ha pasado por situaciones de estrés, pero se siente satisfecho en el lugar de trabajo, lo que tiene relación a lo que se estableció en las sesiones, bajo la percepción de esta persona, responsabiliza que la causa de su estrés proviene de factores labores y específicamente de algunas conductas de clientes. Cabe destacar, que el poseer el manejo del estrés laboral no es cuestión de un día para otro, por lo que se debe trabajar de manera interna y controlar las emociones o situaciones que se enfrenta en el día a día con el cliente.

Los gráficos que se mostrarán posteriormente, tienen como datos en el eje horizontal cada individuo que participo del cuestionario, siendo estos cinco colaboradores, mientras que en el eje vertical hace énfasis de una escala tipo Likert.

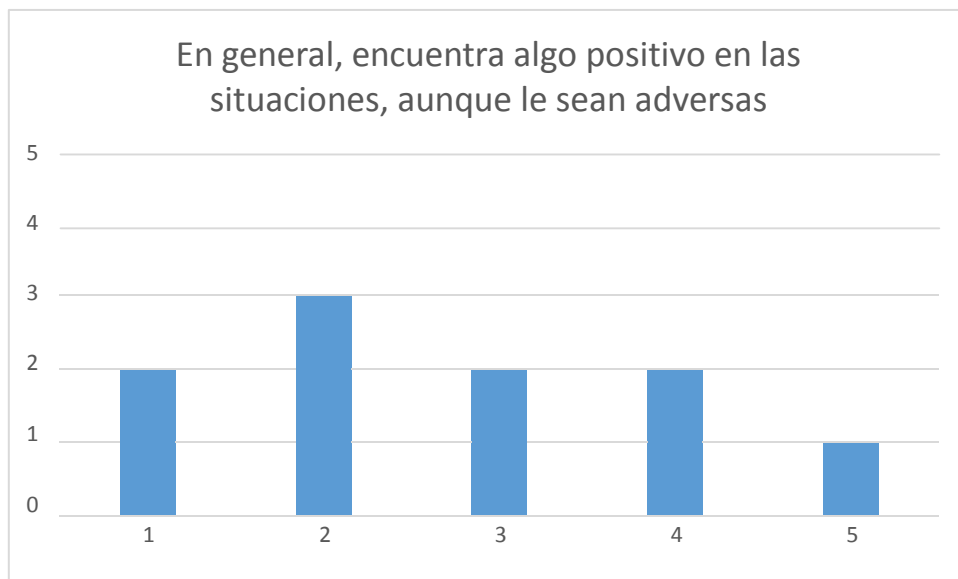
<b>eje horizontal</b>	
persona 1	1
persona 2	2
persona 3	3
persona 4	4
persona 5	5

<b>eje vertical</b>	
siempre	1
casi siempre	2
a veces	3
casi nunca	4
nunca	5



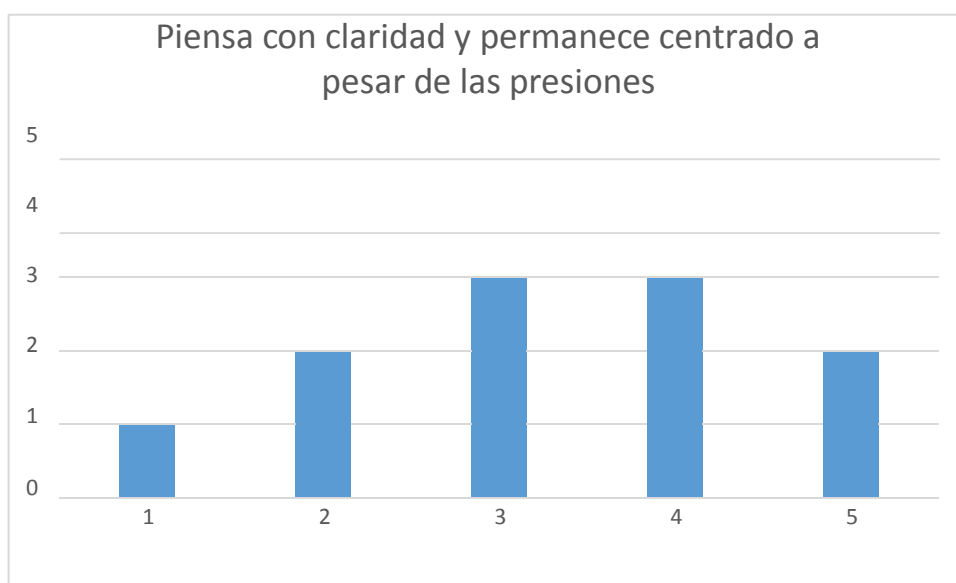
Fuente: Elaboración propia

Este grafico nos indica que existe una percepción diferente en los colaboradores de la organización, teniendo como observación que la persona 3 establece que solo a veces su comportamiento influye en el de los demás. Mientras que los cuatro participantes restantes establecen que siempre o casi siempre su comportamiento influye en el de los demás. En coaching es importante tener una percepción en cuanto al comportamiento del individuo, pues de esta manera se puede conocer cómo interfiere con sus pares o que grado de importancia le da a su comportamiento en base al resto.



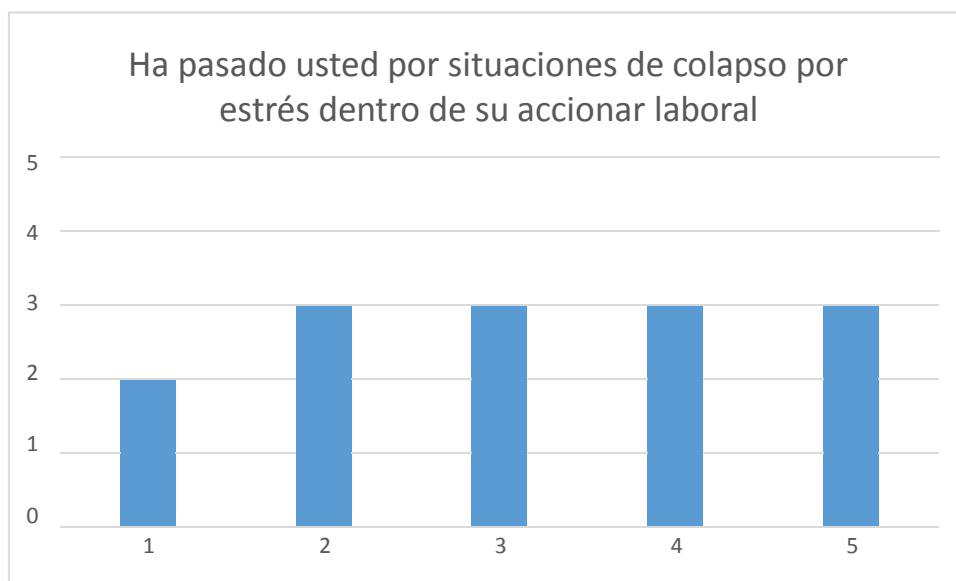
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es muy importante al momento de conocer cómo se enfrenta la persona en diversas situaciones, puesto que de manera constante la persona puede estar inserta en situaciones adversas dentro de la organización, y el enfrentarla con una actitud positiva es fundamental en el logro de los objetivos y productividad. En este caso, la mayoría casi siempre establece o mantiene una actitud positiva frente a momentos adversos lo que le permite una estabilidad en sus emociones y un mayor control.



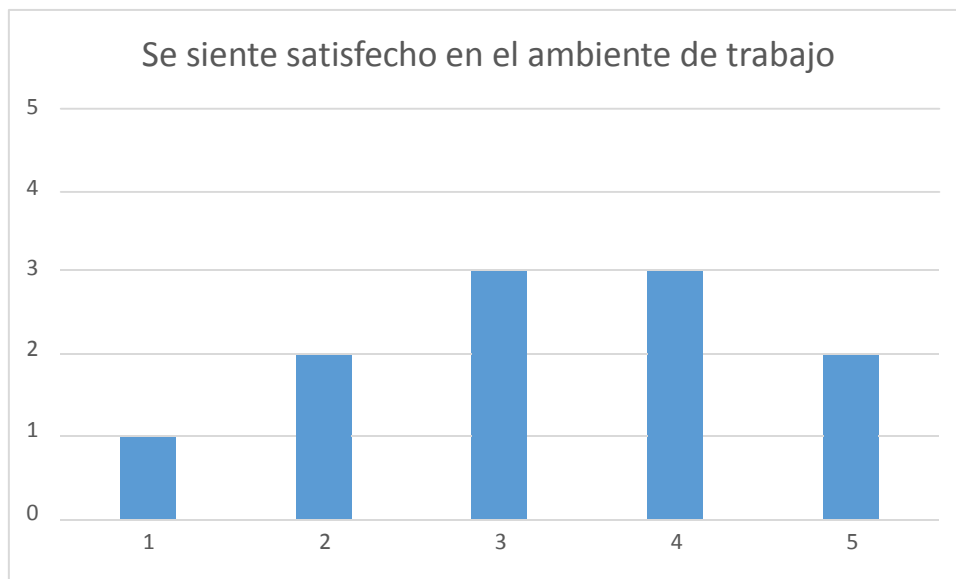
Fuente: Elaboración propia

La resolución de problemas y el desarrollo de habilidades es importante en este punto, puesto que pensar con claridad y permanecer centrado a pesar de ciertas presiones es un manejo constante de las habilidades internas de cada uno. Los colaboradores establecen que dos a veces piensan con claridad, permaneciendo centrado a pesar de las presiones, dos casi siempre y sólo la persona 1 siempre lo realiza. El resultado que arroja es positivo y los mismos colaboradores establecen que manejando sus habilidades pueden lograr enfrentar situaciones de esta índole en la organización.



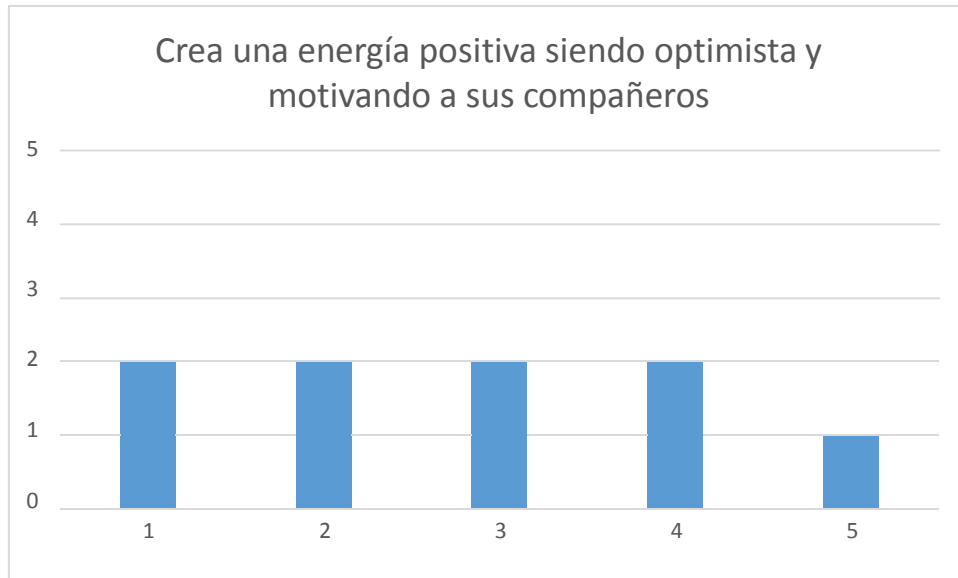
Fuente: Elaboración propia

Esta es quizás, una de las preguntas más relevantes orientadas a los resultados de la intervención del coaching. El estrés laboral hoy en día es muy frecuente y así lo demuestra este grafico en base a las personas que se les aplico el cuestionario, cuatro personas sienten que a veces pasan pos situaciones de colapso de estrés y una persona casi siempre. Si bien esto contempla factores tanto interno como externo en la organización, los colaboradores lograron tomar conciencia de que se debe trabajar internamente en cada uno para que las situaciones que los rodean no incidan en sus decisiones, estados de ánimo o rendimiento laboral.



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es interesante analizarla puesto que es importante su respuesta para la investigación. El tener una satisfacción en la organización siempre será un plus para su accionar laboral, puesto que indirectamente o no, influirá en sus emociones y ambiente de trabajo. La persona 3 y 4 establecen que a veces se sienten satisfechos en el ambiente de trabajo, mientras que la persona 2 y 5 casi siempre, y la persona 1 siempre. Si bien es cierto, el sentirse satisfecho puede incidir en diversos aspectos, los colaboradores en las sesiones de coaching manifestaron que se debe entrar por el lado emocional para sentirse satisfecho en la organización. Cabe destacar que a veces el beneficio económico es una razón para sentirse satisfecho, sin embargo, la inteligencia emocional hoy en día tiene más relevancia en el ámbito laboral que lo económico.



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, siendo más parejo en relación a sus respuestas, se enfoca en las relaciones interpersonales de la organización y en el ambiente laboral. Cuatro de las cinco personas casi siempre crean una energía positiva y motivan a sus compañeros, mientras que una siempre lo hace. Esto nos indica que existe una buena relación en el ambiente de trabajo, o por lo menos entre sus pares.

Para finalizar los resultados del cuestionario es fundamental entender que esta herramienta lo que hace es aumentar el grado de conciencia del coachee, invitándolo a ver y conocer varias opciones, ayudado a aplicar su mapa de opciones y por lo tanto que pueda haber una solución que antes no estaba.

En cuanto a la opinión de los colaboradores respecto a la intervención del coaching en su mayoría, fueron respuestas positivas estando totalmente de acuerdo y de acuerdo, en las cuales se destaca la utilidad de las sesiones de coaching, el adquirir nuevas competencias dentro de la empresa, el poseer un mejor manejo de estrés, mayor control emocional, buena relación con sus compañeros y la necesidad de eliminar barreras. Estas afirmaciones tienen una relación directa con los resultados en el proceso de coaching, pues al momento de cada sesión el colaborador logro trabajar el desarrollo de sus habilidades y así lograr potenciarlas.

Dentro del cuestionario existieron tres preguntas ligadas a la recomendación del coaching como herramienta en las organizaciones y si se debiera implementar en los directivos y trabajadores. estas preguntas tuvieron como resultado dentro de la escala Likert la opinión de totalmente de acuerdo, siendo de manera unánime por los participantes. Sin embargo, existió una desigualdad de opinión en las preguntas basadas en las creencias limitantes y posibilitadoras. Una de las personas estableció la opción neutral, siendo este desconocimiento respecto al tema. Esto no influye negativamente en su persona, puesto que justamente en las sesiones de coaching no estableció creencias limitantes o posibilitadoras.

Dentro de la afirmación respecto a si el proceso de coaching le permite tener un mejor manejo de estrés, es relevante en la investigación analizar ésta, pues dentro de las sesiones la mayor parte del tiempo estuvo ligada a conocer, desarrollar y mejorar el estrés laboral de los coachees en la organización. En base a las preguntas del coach y las tareas realizadas, los coachees lograron establecer positivamente este factor que como meta se logró llevar a cabo en forma eficaz y eficiente.

En cuanto a la pregunta abierta que se realizó en el cuestionario se obtuvo lo siguiente:

*Persona 1*

*creo que fue una excelente oportunidad para expresar mis inquietudes y opinar sobre los temas que afectan al desempeño laboral y personal dentro de mi empresa, en la que pertenezco hace ya 16 años. Agradecida por considerarme para participar en el coaching. Fue una linda experiencia.*

*Persona 2*

*Fue una grata experiencia, en la cual el coaching trabajo en una forma muy amena, situaciones en nuestro ambiente laboral, buscando situaciones y entregando herramientas para enfrentarlas, la verdad fue enriquecedor poder participar de este proyecto.*

*Muchas felicidades para el coach. Su personalidad empática y fiable hizo todo muy grato.*

*Persona 3*

*Creo que es una excelente oportunidad de adquirir buenas herramientas para mejorar actitudes frente a lo laboral y personal*



*Persona 4*

*Creo que es una herramienta necesaria tanto personal como laboral, una gran oportunidad que recomiendo.*

*Persona 5*

*Es una iniciativa excelente para implementar en empresas o en cualquier ámbito social o laboral. Ayuda a establecer objetivos y metas, a enfrentar desafíos buscando soluciones, a ver las situaciones adversas como una oportunidad de fortalecer las relaciones interpersonales, contribuye al autoconocimiento y permite eliminar barreras, lo que conlleva a una mejora en el ambiente laboral y en la atención a los clientes.*

*Agradezco la oportunidad de haber sido participe de esta experiencia y la recomiendo en absoluto.*

## CAPITULO VI CONCLUSIONES

Al analizar el coaching como herramienta a los colaboradores de tesorería de Copelec se han logrado identificar diversas mejoras y logros en base a su comportamiento y cambios conductuales. Cada sesión que se realizó para los colaboradores generó un impacto positivo que atribuyó directamente en sus acciones laborales, emociones y conductas, lo que conlleva a sentirse mejor en la organización, siendo capaz de responder a los objetivos de la empresa de manera eficiente. Este proceso recae netamente en el accionar de cada individuo que participó en el coaching integrativo que se aplicó, de tal modo que sus inquietudes o metas que se trabajaron fueron llevadas a cabo gracias a sus propias habilidades, desarrollos y herramientas para definir su acción.

Dentro de sus resultados y procesos se logró establecer lo siguiente:

El no ser conscientes de que cada persona mejora su estado emocional o laboral puede generar conflictos o problemas laborales, sin embargo, el coaching como herramienta apoyó al coachee a tener el control propio de sus emociones y de esa manera poder transmitir un buen ambiente laboral, lo que derivó a tener una mejora en las relaciones con los compañeros de trabajo. En este punto se añade, además, las relaciones interpersonales, que si bien es cierto antes del proceso del coaching tenían un grado de buena relación interpersonal, posterior al proceso del coaching aumentó de manera positiva, según comentarios de los coachees.

Se logró establecer cambios conductuales frente a su ámbito personal y laboral, lo que generó una actitud positiva no solo en su vida cotidiana sino, además, en la organización. Esto se refleja en sus acciones laborales del día a día con sus compañeros de trabajo y clientes.

Los cambios conductuales que se mejoraron y el comportamiento de los coachees frente a diversas situaciones estuvo ligada en cierta parte por la motivación que tenía cada participante. A través del rapport se generó un vínculo que permitió tener confianza, flexibilidad y motivación en cada sesión. La motivación es un factor importante al

momento de realizar las labores en la organización, lo cual con el paso del tiempo los participantes se sintieron más motivados y se mostró un entusiasmo respecto a su vida personal y laboral.

La retroalimentación personal, es un rol que participó de manera constante en cada sesión y que lograron captar de manera positiva los coachees. A través de un Feedback lograron percatarse de lo que se debe mejorar y que aptitudes deben ser replicadas en su vida.

Dentro del proceso de coaching, se rescata otro punto que fue relevante en cuanto a la retroalimentación y, en definitiva, a una mejora. Mediante diversas preguntas del coach, se percibió que los coachees dejaron en claro que los errores son una oportunidad de aprendizaje, y esto deriva a no tener un estrés en cuanto al fracaso, errores o adversidades.

## 6.1 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se mencionarán a continuación son básicamente ligadas a ciertas problemáticas o inquietudes que existieron en la intervención de coaching y cómo esta se puede derivar a la organización de buena manera.

En una instancia del proceso, el coach pregunta que aporte podría realizar el individuo en la organización, sin embargo, no hubo respuesta alguna, dado que manifestaron los colaboradores que no está dentro de la cultura generar instancia de aporte al mejoramiento continuo en la organización, y que en algunos aspectos la estructura está muy vertical. Esto significa que existe una barrera que limita el surgir alguna idea u opinión por parte de los trabajadores para la organización. Si bien es cierto se sabe que cada organización tiene estructuras, políticas y cargos que son diferentes. Respecto a esto, se invita a que exista un espacio para los trabajadores a conocer sus opiniones e ideas que tienen, que generalmente, siempre son para el bien de la organización, sin embargo, por percibir una cierta barrera se prefiere omitir o no opinar.

La realización de coaching apoya al individuo a alcanzar metas como equipo. Por consiguiente, **se recomienda incorporar la disciplina del coaching a las diversas actividades de la organización que conlleve a trabajar con una meta en común ayudando a fortalecer las relaciones interpersonales y una filosofía de mejoramiento continuo, existiendo una mejor comunicación, motivación y satisfacción en el trabajo.**

Los colaboradores mencionan que a través del manejo de sus emociones han logrado disminuir de una u otra forma el manejo del estrés. Se debe hacer hincapié a esta problemática que surge desde la organización. Si bien es cierto, esto recae netamente en el individuo, sin embargo, sus resultados afectan directamente a la organización. **Por lo que es necesario conocer al colaborador, realizar métodos o aplicación de cierta herramienta para conocer la carencia o problema que deriva al estrés laboral.**

La organización al contar con métodos, herramientas o estrategias de recursos humanos debe tener en consideración la aplicación del coaching como un apoyo a los directivos y trabajadores, de tal manera que puedan ampliar su mapa de opciones y tener control de sus herramientas y habilidades.

## 6.2 REFERENCIAS

Abarca, N. (2010). El líder como coach. P.p 19-22

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación

Cooperrider, D., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2003): *Appreciative Inquiry Handbook*. Premium Edition, Lakeshore Publishers, Bedford Heights, Oh, USA. 430 p.

Echeverría, R. (2003): *Ontología Del Lenguaje*. Sexta Edición. J. C. Sáez Editor. Santiago de Chile. 433 p.

Fischman, D (2000): *El Camino Del Líder: historias ancestrales y vivencias personales*. Séptima Edición: Editorial Aguilar Chilena De Ediciones S.A. Santiago. Chile. 187 p.

Gergen, K.J., & Gergen, M. (2004): *Social Construction. Entering The 89*.

Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. *Metacognition and Mental Health*. Social Behavior and Personality. 31 (3), 253-264.

Habermas, J. (1996): *La Lógica de las Ciencias Sociales*. Tercera Edición. Editorial Tecnos S.A, Primera Edición en 1988, Madrid, España. 506 p.

Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012): *La Práctica Del Liderazgo Adaptativo*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina. 400 p.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). D.F., México: McGraw Hill.

Klein, G. (1999) *Sources Of Power: How People Make Decisions*. Cambridge: Mit, Press. USA. 348 p.

Leibling, M., & Prior, R. (2004). Coaching: paso a paso : métodos que funcionan. Gestión 2000.

Thornton III, G.C., (1992): Assessment Centers In Human Resource Management. Addison Wesley Publishing Co. USA. 276 p.

Menéndez, J. L. (2011). Principios del coaching. España: Bubok Publishing.

Miedaner, T. (2002). Coaching para el éxito.

Muradep, L. (2009): Coaching Para La Transformación Personal. Primera Edición. Editorial Gránica. Buenos Aires. Argentina. 207 p.

Ravier, L. (2005). Arte y ciencia del coaching. Editorial Dunken.

Roman, J., & Ferrandez, M. (2008). Liderazgo y coaching. LibrosEnRed.

Sans, M. (2012) “¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach ” en 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, Vol. 1, N° 3

Scoular, Anne & Linley, Alex. (2006) “Coaching, goal-setting and personality type: What matters?”. The Coaching Psychologist. Vol.2. P.p 9-11.

Sharon, I. (2015). Modelo de coaching integrativo.

Smith, Lee & Sandstrom, Jeannine (1999). “Executive leader coaching as a strategic activity”. Strategy & Leadership, Vol.27, P.p. 33-36.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K., (2010): Appreciative Leadership. 1st Ed. McGraw Hill, USA. 230 p.

### 6.3 ANEXOS



## CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE COACHING

### **INTRODUCCIÓN:**

El presente instrumento tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores de tesorería de Copelec a través del proceso de coaching aplicado en 2016.

La investigación titulada se denomina:

“El coaching como herramienta para el desarrollo organizacional en la empresa cooperativa Copelec”

La información es de carácter confidencial y reservado; puesto que los resultados serán manejados solo para la investigación, agradeciendo anticipadamente su valiosa colaboración.

### **INSTRUCCIONES:**

- Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y posteriormente proceda a contestar solo una alternativa como respuesta.
- Marque su respuesta con una cruz(x) al momento de tener seguridad de su respuesta.

A continuación, se dará inicio a dos modalidades diferentes de preguntas.

#### **Perfil del encuestado**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Sexo:                            | 3. Antigüedad laboral                  |
| <input type="checkbox"/> Masculino  | <input type="checkbox"/> 1-4 años      |
| <input type="checkbox"/> Femenino   | <input type="checkbox"/> 5-10 años     |
|                                     | <input type="checkbox"/> 11-15 años    |
| 2. Edad:                            | <input type="checkbox"/> 16 años y más |
| <input type="checkbox"/> 18-29 años |  |
| <input type="checkbox"/> 30-44 años |  |
| <input type="checkbox"/> 45-64 años |  |



65 años y más

### Percepción del encuestado

4. Su comportamiento influye en el de los demás

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5. En general, encuentra algo positivo en las situaciones, aunque le sean adversas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. Busca soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. Piensa con claridad y permanece centrado a pesar de las presiones

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. Ha pasado usted por situaciones de colapso por estrés dentro de su accionar laboral

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. Se siente satisfecho en el ambiente de trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. Se adapta a situaciones cambiantes en forma adecuada

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. Reconoce las buenas ideas o actuaciones de sus compañeros de trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12. Crea una energía positiva siendo optimista y motivando a sus compañeros

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Opinión respecto a la intervención de coaching: Indique la opción que le parezca más adecuada. La opción “Neutral” (3), indica desconocimiento respecto al tema.

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>				
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>				
<b>Ítem</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Fueron útiles las sesiones de coaching							
2.	Con las sesiones de coaching, ha adquirido nuevas competencias dentro de la empresa							
3.	Las sesiones de coaching generan un impacto positivo en la empresa							
4.	Las sesiones de coaching generan un clima más agradable							
5.	El coaching afecta positivamente a los trabajadores en cuanto a modificar habilidades sociales							
6.	El coaching afecta positivamente a los trabajadores en cuanto a potenciar el trabajo en equipo							
7.	El coaching mejora las habilidades blandas de los trabajadores							
8.	El proceso de coaching le permite tener un mejor manejo de estrés							
9.	Las tareas realizadas en el proceso de coaching, le permite tener control emocional							
10.	Después de las sesiones de coaching, es más fácil encontrar opciones frente a una dificultad							
11.	Posterior al proceso de coaching, tiene claro cuáles son sus creencias limitantes							
12.	Posterior al proceso de coaching, tiene claro cuáles son sus creencias posibilitadoras							
13.	Posterior al proceso de coaching, tengo claro lo que tengo							
14.	Posterior al proceso de coaching, tengo claro lo que deseo							
15.	Posterior al proceso de coaching, la relación con sus compañeros es buena							
16.	Posterior al proceso de coaching, mantiene una comunicación abierta y activa con sus compañeros de trabajo							
17.	Posterior al proceso de coaching, considera que los errores son oportunidades de aprendizaje							
18.	Con las sesiones de coaching, reconoce la necesidad de eliminar barreras							
19.	En la empresa que usted trabaja, se debe implementar esta herramienta (coaching) para los directivos							
20.	En la empresa que usted trabaja, se debe implementar esta herramienta (coaching) para los trabajadores							
21.	Recomendaría a otras organizaciones utilizar el coaching como herramienta de los recursos humanos							

**PREGUNTA ABIERTA:**

¿Cuál es su opinión respecto al coaching?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

MUCHAS GRACIAS POR SER PARTICIPE DE ESTA INVESTIGACIÓN Y  
RESPONDER A ESTE CUESTIONARIO.