

APLICACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANGIE CATALINA TRUJILLO ANGULO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

APLICACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANGIE CATALINA TRUJILLO ANGULO

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientadora
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Julio de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbolt

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dirigido a, todas aquellas personas que siempre estuvieron junto a mí a lo largo de este crecimiento personal y profesional. Doy gracias a ellos por brindar siempre su apoyo incondicional. El fruto de este nuevo logro también es gracias a Dios por darme la sabiduría y la salud para alcanzar las metas propuestas y a las personas más importantes en mi vida y en mi camino profesional; mi mamá que gracias a ella estoy alcanzando mis sueños y a su esfuerzo, a mis hermanas que siempre me dieron un consejo y un apoyo cada vez que lo necesite y a mi abuela que nunca me deja sola porque cada vez que la necesito la siento siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la sabiduría y la salud para alcanzar mis metas, por siempre mostrarme el camino cada vez que quise decaer y gracias a él seguí adelante y con su apoyo seguiré siempre de pie demostrando mis capacidades y mis ganas de ser una muy buena profesional.

A mi familia que siempre estuvo junto a mí en este camino de aprendizaje y crecimiento profesional, por hacer esos esfuerzos que hoy día hacen que se vean reflejados en esta etapa de mi vida y que se seguirán viendo reflejados en mi etapa laboral aportando no solo los conocimientos que el estudio me ha dado, sino también los que día a día ellos me aportan.

A todas aquellas personas que han hecho parte de mi vida, que siempre me llenan de alegría y nuevos aprendizajes, dándome la confianza y tranquilidad para seguir adelante junto con su apoyo.

A la profesora María Eugenia por guiarme en mi trabajo de grado y siempre estar disponible para cada inquietud que se me presente.

Y finalmente a la universidad por darme la oportunidad de aprender a diario y guiarme para seguir siendo una buena profesional, para aportar todo mi conocimiento en las organizaciones como Gerente de Talento Humano.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANTECEDENTES	17
4. DELIMITACIÓN	19
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 ¿QUÉ ES EL COACHING?	20
5.2 TIPOS DE COACHING ORIENTADOS A LA ORGANIZACIÓN.	21
5.2.1 Coaching de equipo	22
5.2.2 Coaching empresarial	23
6. DISEÑO METODOLÓGICO	25
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	25
7. COMO IMPLEMENTAR EL COACHING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	26
7.1 CONDICIONES DE UNA SESIÓN DE COACHING	26
7.1.1 Establezca un propósito	26
7.1.2 Establezca reglas básicas	27
7.1.3 Mantenga la concentración	27
7.1.4 Tenga una conversación	27
7.1.5 Hable claramente	27
7.1.6 Esté abierto a nuevas ideas	27
7.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACH	27
8. FUNCIÓN DEL COACHING EN EL AMBITO LABORAL Y PERSONAL	29
8.1 ELEMENTOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DEL COACH	30
9. EL COACHING Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	32
10. CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFIA	36

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso del coaching	20
Figura 2. Aportes del coaching en la organización	22
Figura 3. Procesos esenciales.	34

GLOSARIO

CLIMA LABORAL: se refiere al conjunto de capacidades medibles de un ambiente de trabajo, lo cual pueden ser percibidas el personal que labora en él. Este es un indicador importante para las empresas ya que este puede afectar los resultados esperados.

COACHING: es el conjunto coordinado entre hacer preguntas y acciones, orientadas a mejorar el desempeño de las personas, mediante el aprendizaje y la exploración y descubrimiento de nuevas creencias, con el fin de lograr sus objetivos personales y profesionales.

DESARROLLO DIRECTIVO: proceso por el cual se conduce a nuevos retos profesionales, potenciando el liderazgo y las habilidades directivas, bien sea en la organización o en diferentes sectores.

EMPATIA: capacidad de “ponerse en los zapatos de los demás” y de esta manera conocer más acerca de la otra persona, llevándolo a un proceso de escucha y comprensión al sentir del otro. Tiene relación con la inteligencia emocional (el manejo de las emociones) y por ende lleva a la persona a ser más acertada y exitosa en diferentes áreas.

ENTRENAMIENTO: preparación para desarrollar habilidades y destrezas para mejorar el rendimiento intelectual y la ejecución de tareas y operaciones que se desempeñan en el cargo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: es la capacidad de entender, manejar e identificar las emociones para mejorar las relaciones interpersonales, el cumplimiento de metas y objetivos y el manejo del estrés y demás emociones que hacen que el clima laboral se perjudique.

LIDERAZGO: conjunto de habilidades que una persona tiene para influir u orientar a los demás bien sea individualmente o en un grupo de trabajo, destacándose por sus habilidades gerenciales o directivas para lograr los objetivos y metas.

PREGUNTAS PODEROSAS: son aquellas que proporcionan un acierto acerca de algún tipo de información buscada y se aplica directamente a una solución.

PROACTIVIDAD: es la habilidad de asumir la responsabilidad de nuestros actos y nuestra vida de modo activo, tomando iniciativa en el desarrollo de acciones positivas para generar mejoras.

REINVENTARSE: es permitirte anticiparte, tomar las riendas del futuro y conducirte a tu meta, buscando nuevos retos y nuevas oportunidades.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se fundamenta en la investigación acerca del coaching y su influencia en la gestión del talento humano, dando así más valor a los líderes potenciales que tiene cada organización, lo cual genera un incentivo al aprendizaje y a que cada individuo crezca personal y profesionalmente, no solo para beneficio de la organización sino también propio.

El coaching hace que las personas generen una dependencia al cambio y a experimentar nuevas alternativas de crecimiento, demostrando así que puede ser un camino a seguir para determinar las maneras positivas y negativas de cada persona, principalmente de uno mismo, haciendo que estos cambios se vayan generando a lo largo del proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

En la gestión del talento humano, el coaching es un punto a favor, ya que esta es una de las áreas en donde la mayoría del personal se ve identificada con ellos, por el apoyo y los beneficios que pueden aportar a los colaboradores en dicha organización. El manejo de personal es un aprendizaje diario y hay que saber determinar las situaciones y aprender a entender a las personas, por eso el coaching ayuda con este proceso de aprendizaje diario, haciendo de estos líderes personas de mejor paciencia y entendimiento para saber elegir y tomar decisiones óptimas y sobresalientes para obtener beneficios en conjunto con la organización y el personal, dando mejores resultados en la prestación del servicio a los clientes potenciales de la organización, dando así ese valor agregado que las organizaciones necesitan para mejorar el clima organizacional.

Palabras clave: Coaching, estrategia, cambios, gestión del talento humano, liderazgo.

ABSTRACT

The present degree work is based on research about coaching and its influence on the management of human talent, as well as on the personal and professional leader. only for the benefit of the organization but also its own.

Coaching makes people generate a dependence on change, become a path, follow, follow, follow, follow, follow, follow, follow, follow, be, increasingly, each, mainly in oneself, making these changes. throughout the process of learning and personal and professional growth.

In the management of human talent, coaching is a point in favor, since this is one of the areas where most of the staff is identified with them, for the support and benefits they can bring to the employees in said organization. The management of the personal is a daily learning and you have to know the situations and learn a sense of the people, so that coaching helps with this daily learning process, making these leaders the best patience and understanding to know how to choose and make optimal and outstanding decisions to obtain benefits in conjunction with the organization and staff, giving better results in providing service to potential customers of the organization, as well as the added value of organizations to improve the organizational climate.

Keywords: Coaching, strategy, changes, human talent management, leadership.

INTRODUCCIÓN

El coaching últimamente ha tenido un notable crecimiento, que se ha visto como un método que facilita el alcance de las metas y objetivos, al igual que también propicia el desarrollo de habilidades, el coaching se enfoca en procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional.

La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica también enfocarse a las personas y a los procesos. Para desarrollar el crecimiento de cualquier entidad o individuo, se busca posicionar un líder funcional que logre adquirir la forma precisa de tomar decisiones acertadas, guiar al personal de una manera ética y profesional, fomentar la adquisición de nuevas habilidades para así ser más competente, eficiente y proactivo y poder entregar las herramientas solicitadas y necesarias para un buen manejo del ámbito laboral. Por ello hoy en día las empresas líderes en negocios han implementado programas de coaching a los gerentes o líderes de área para facilitar el desarrollo de esas habilidades necesarias para el crecimiento personal y empresarial, de forma individual y en equipo.

“Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado”¹.

Con base en lo anterior y el mejoramiento de la empresa surgen dos estrategias que la empresa debe tener en cuenta, las cuales son: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching en la empresa. Para obtener el beneficio de estas estrategias, la organización debe tener resultados favorables en donde los líderes deben implementar el coaching como parte fundamental en las actividades de trabajo, enfocado a la orientación y a la obtención de un mejor desempeño en las mismas y el aprovechamiento de las capacidades y competencias de los individuos. Con este trabajo de grado pretendo dar a entender los modelos que hoy en día se usan para implementar el coaching en las organizaciones y principalmente en la gestión del talento humano.

¹ BAYÓN, F., et al. Coaching realmente, citado por CHÁVEZ, Noé. La gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. [Google académico]. Coacalco.MX. Sec. Publicaciones. Junio – 2012. [Consultado el 10 de marzo de 2019]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200007&script=sci_arttext&lng=en

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión documental acerca del coaching y su influencia en la gestión del talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar sobre la función del coaching en el ámbito laboral y personal, para elaborar el marco teórico conceptual.
- Determinar cuál es la influencia del coaching en la gestión del talento humano, para el mejoramiento organizacional.
- Establecer la manera de cómo implementar el coaching en la organización, para obtener mejores desempeños por los líderes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha observado en las organizaciones que los gerentes o supervisores, en su afán por cumplir las metas a cabalidad comienzan a ejercer presión sobre los miembros del equipo de trabajo que lidera, esto hace que el ambiente laboral se afecte negativamente, generando desmotivación y también disminuye el índice de cumplimiento de las metas propuestas. Las empresas que ya saben evaluar y desarrollar las competencias de su personal, estarán más capacitadas para darle solución a estos retos continuos que se generan en la empresa.

Generalmente se procura establecer programas de fortalecimiento emocional y de programación neurolingüística, con el fin de obtener un mejor desempeño que se verá reflejado en los resultados y el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Según Romero², en un estudio publicado en la revista “Recursos Humanos” explica los cinco errores más comunes en el área de talento humano que ha liderado un gerente. El primer error que mencionan es el exceso o falta de personal lo cual es un indicativo de no haber realizado un estudio previo para el diseño y evaluación del puesto de trabajo; el segundo error es la falta de capacitación, éstas se realizan con el fin de mejorar las capacidades de manejo de personal y así mismo los conocimientos acerca del grupo de trabajo; la tercera es la falta de compromiso y conciencia laboral generando una indisposición hacia el departamento; la cuarta es el miedo a no contratar las personas indicadas que se presenta por falta de tiempo, las organizaciones lo consideran algo fácil y terminan reclutando el personal no adecuado para el cargo; y por ultimo está el manejo indebido de los beneficios laborales, donde queda algún personal sin estos beneficios creando inconformidades con la organización.

Debido a los errores que se presentan en el área del talento humano y lo que el coaching puede generar frente a la organización, surge la siguiente pregunta: ¿Es efectivo el coaching en la organización, especialmente en el área del talento humano?

² ROMERO, Natalia. Los cinco problemas más comunes de recursos humanos En: Revista Recursos Humanos. [google académico]. Marzo – 2016. Sec. Publicaciones. [Consultado 14 de Marzo de 2019]. Disponible en internet: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/03/16/los-cinco-problemas-mas-comunes-de-recursos-humanos/>

2. JUSTIFICACIÓN

Para el presente trabajo de grado se procurará fortalecer los conocimientos acerca del coaching, debido a que este es un concepto que muchas organizaciones aún no lo tienen muy claro para el ámbito laboral, debido a esto se generaron muchas incógnitas para la implementación de este en el departamento de talento humano.

Se ha notado que los trabajadores no están realizando su trabajo con total plenitud y felicidad, lo cual hace que el ámbito laboral se vea afectado, por eso el rol del coach es tener el liderazgo sobre un equipo de trabajadores, haciendo que el equipo tenga un crecimiento o cambio personal, para así ver las metas y estrategias cumplidos de la mejor manera.

Escogí este tema porque como profesional es de gran aporte a mi formación como Especialista en Gerencia del Talento Humano, por lo cual me interesa ver el crecimiento y liderazgo de un equipo de trabajo, el manejo adecuado del personal y el aprovechamiento de los conocimientos, virtudes y motivación de las personas que laboran en el área del talento humano en una organización. Por esta razón esta monografía esta direccionada al cambio y ayuda a las empresas para que puedan dar un giro y se den cuenta del rol tan importante que tiene el coach, para el mejoramiento del ámbito laboral y la motivación empresarial que generan estos cambios en el personal. Se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización y se darán los conceptos básicos e iniciativa para estudios posteriores.

3. ANTECEDENTES

Para mostrar un concepto más detallado acerca del coaching, primero se mostrará un poco de los inicios del coaching como método de aprendizaje.

Sócrates (470 – 399 A.C.), les decía a sus seguidores “Yo no puedo enseñarles nada, solo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos; lo cual es mejor que traspasarles mi sabiduría”, a partir de esta frase, se comenzó a hablar acerca de los conocimientos propios y la guía para entenderlos.

Posteriormente en 1850 el término de coaching se comenzó a adentrar en las instituciones educativas, para ayudar a los estudiantes a prepararse para un examen, en la década de los 60 se comenzó a trabajar con los adultos motivados a afrontar las circunstancias de la vida real de una manera eficaz, responsable y consciente.

La influencia del movimiento fenomenológico, lo cual es un movimiento filosófico enfocado a resolver los problemas por medio de la experiencia intuitiva o evidente, omitiendo el racionalismo. La fenomenología afirma que el coach debe abstenerse de todo prejuicio cuando escucha a un cliente, así le permite encontrar la solución por su mismo camino y conciencia propia, realizando preguntas no forzadas para que el cliente encuentre sus propias respuestas o soluciones.

El coaching usa las mismas definiciones e ideologías, que la psicología humanística, cuando este trata de la conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación de potencial. La psicología humanística, es la combinación entre el movimiento fenomenológico y la filosofía existencialista, por lo cual esta psicología tiene gran influencia en el coaching hoy en día, puesto que se orienta hacia el comportamiento y el sentido determinante del cliente de saber quién quiere llegar a ser y las metas en su vida con respecto al diario vivir.

A medida que iba avanzando el tiempo, muchas investigaciones se realizaron enfocándose en diferentes áreas de aprendizaje, como los son el deporte, las organizaciones, los equipos de trabajo y a las personas de manera individual, para el mejoramiento de competencias. El coaching es una herramienta muy poderosa si se usa en las circunstancias adecuadas y de la mejor manera, así como lo decía Luis Gabriel Forero:

El Coaching como parte del liderazgo, requiere de una capacidad de acción y una capacitación de aprendizaje, pues el Coach es un entrenador o adiestrador quien asiste al pupilo, a lograr lo que por sí mismo no puede, observa las acciones, escucha y en situaciones problemáticas busca oportunidades, ayuda a controlar las emociones, incrementa la confianza, ayuda a evitar la resignación y el resentimiento, ayudando a

mantener la capacidad de asombro, generando ambición y pasión por lo que hace, infundiendo permanente respeto por todo y por todos.³

Hoy en día las organizaciones tienen claro que el coaching es la mejor manera de destacar las mejores cualidades de las personas, a través del aprendizaje que generan las experiencias, de las responsabilidades y la conciencia de los temas a mejorar individualmente y grupalmente, diseñando las mejores maneras de avanzar hacia el éxito.

³ FORERO, Luis. Liderazgo por valores, citado por ANDRADE, Lyda. La importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI. En: Repositorio universidad militar. [Google académico]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Abril – 2012. p.7. [Consultado 20 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf?sequence=2>

4. DELIMITACIÓN

Para el presente trabajo de grado se quiere enfocar la investigación hacia el coaching organizacional, el cual es un tipo de coaching, tratando subtemas acerca del coaching directivo, ejecutivo y corporativo, procedimiento para realizar sesiones de coaching, beneficios del mismo entre otros, cada uno de estos conceptos y temas son explicados en el marco teórico conceptual.

Después de realizar esta investigación se espera que las organizaciones tengan un concepto más específico acerca del coaching y los beneficios que este les aporta, generando competencias como el liderazgo, confiabilidad, eficacia, proactividad, responsabilidad, eficiencia, entre otras, en cada uno de los funcionarios de la organización, para el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales propuestas.

5. MARCO TEÓRICO

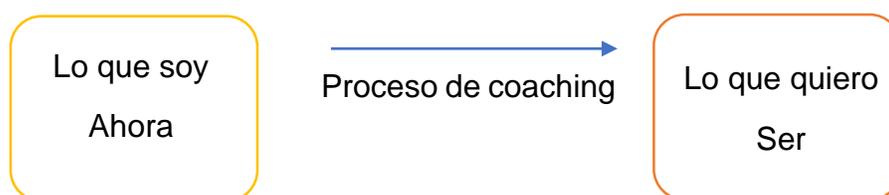
Actualmente hablar del coaching en las organizaciones es más común, ya que se ha observado los diferentes beneficios que este ha aportado a las organizaciones y a los líderes de estas. Por eso es necesario tener claro el concepto de coaching ya que muchas personas lo confunden con una sesión de psicología, lo cual son dos ramas totalmente diferentes, para entender más acerca del coaching y los tipos que intervienen en la organización, a continuación, se dan estos conceptos.

5.1 ¿QUÉ ES EL COACHING?

Es un asesoramiento para tratar de ayudar y asesorar a una persona que lo necesite, para el buen entendimiento de sus fortalezas y maneras a cambiar y también saber a dónde va, que quiere lograr y que medios va a utilizar, para así poder aportar más a la organización donde labora.

El coaching es mayormente visto en los directores de área, viéndose mayormente reflejado en el mejoramiento de la organización y en el cumplimiento de los objetivos y estrategias. Una de las preguntas que más se le realiza al coachee (persona a tratar) es: ¿Cómo puedes ser mejor?, con esta pregunta se abren muchas más incógnitas, que el coachee debe ir resolviendo a medida que va tomando las sesiones, se realizan también preguntas como: cuál es la principal meta de su vida?, que es lo que le motiva?, donde le gustaría estar dentro de 5 años?, entre otras, todo esto lo ayuda a incrementar el potencial de la persona y sus capacidades de ejecución.

Figura 1. Proceso del coaching



Fuente. VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C.CO. Ediciones Universidad de américa. 2015.

El coaching siempre tiene un punto de partida y un punto final, que es a lo que se quiere llegar, para esto se deben tener un tipo de delimitaciones para cada sesión a realizar, las cuales son: la fecha de partida que es la programación de las sesiones; el límite temporal que es el espacio entre el coach y el coachee; los objetivos a lograr que es la finalidad de realizar este proceso; y por último los medios para conseguirlo que es como, donde y con que, va a cumplir estos objetivos.

En la primera sesión el coach debe conocer muy bien a la persona, realizando preguntas como anteriormente se mencionó, las cuales deben ser respondidas con suma sinceridad, así el coach tendrá una mejor perspectiva de la persona y conocerá y entenderá más las razones por las cuales el coachee está realizando este asesoramiento. Las siguientes sesiones ya son un poco más de hacer entender al coachee de todas estas falencias presentadas, el número de sesiones y la duración de las mismas serán definidos por el coach según el caso a tratar, esto se determina después de la segunda sesión.

5.2 TIPOS DE COACHING ORIENTADOS A LA ORGANIZACIÓN.

Se ha observado que el coaching ha sido más implementado en las organizaciones, puesto que se han obtenido mejorías en el cumplimiento de las metas y hace referencia a la misión y visión de la organización. Para una organización es fundamental el cumplimiento de estas y aún más que su personal se vea también beneficiado y generando más valor a la organización.

El coaching permite el desarrollo del potencial de los trabajadores, pero uno de los obstáculos de la organización, es la aparición de constantes cambios en el campo del conocimiento, tecnologías y sistemas de las organizaciones, esto genera una necesidad de ajustarse al sistema de cambios, para lograr una reingeniería de los procesos y la productividad y eficiencia de los trabajadores en la organización, para posteriormente ver reflejados estos beneficios en los indicadores y por ende los incentivos de desempeño, generando utilidades y ventajas competitivas en el área laboral y personal. El coaching aporta valor significativamente a la organización, incorporándolo a su cultura y estilo directivo, porque:

Figura 2. Aportes del coaching en la organización



Fuente: VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C.CO. Ediciones Universidad de américa. 2015. p.48.

5.2.1 Coaching de equipo. El cliente principal es el equipo como tal, se enfoca en la relación que establecen los miembros del equipo y requiere tener una mirada del conjunto en vez de poner el foco en los individuos aislados.⁴ Este se aplica en las organizaciones que necesitan fortalecer los lazos de equipo entre el gerente – colaborador, se puede realizar mediante la incorporación de nuevo personal y la salida del personal que poco aporta y poco se adapta a los cambios que día a día se ven en la organización. Siempre tendrán un acompañamiento del coach, guiando al equipo a un mejor ambiente laboral, también hará como la cabeza del equipo dando pautas o poniendo las reglas del “juego”, todo esto va establecido alrededor del objetivo de las sesiones, la confianza que este le aportara al equipo y la corresponsabilidad, la comunicación personal también es fundamental, la resolución de conflictos, entre otros.

⁴ AGUIRRE. A, GALLASTEGI. A, SACANELL. E, FERNANDEZ. I, & SARASOLA, M. Coaching de equipos: apuntes para una formación desde la práctica. [Google]. MX. Sec. Documentos. 2012. p.10. [Consultado el 15 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>

Alain Cardón, coach internacional y uno de los principales referentes en esta profesión, señala que la finalidad del Coaching de Equipos es:

“acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno”⁵.

Se deben tener en cuenta las características de los buenos equipos, pautas que da la Psicóloga María Eugenia Villa en su libro “Coaching: el nuevo liderazgo”, y son las siguientes:

- Finalidad común
- Objetivos claros y específicos
- Cada miembro comprende y es competente del cargo que ocupa
- Canales abiertos de comunicación
- Los miembros se apoyan entre sí
- Flexibilidad
- Conocer y utilizar los puntos fuertes y los puntos débiles de cada miembro
- Confianza mutua
- Responsabilidad mutua de los resultados del equipo
- Constancia⁶

5.2.2 Coaching empresarial. La tutoría empresarial se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, bien sea pública o privada, directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas, individual o colectivo, es decir, se puede aplicar a cualquier tipo de empresa.

Este es un tipo de entrenamiento que desarrolla las habilidades y conocimientos del personal a nivel profesional, para así cumplir los objetivos corporativos. Este también se puede definir y clasificar como una relación profesional en donde el principal objetivo es desarrollar y potenciar el desempeño del trabajador, en conjunto con los valores y estrategias comprendidos en la empresa.

Se debe tener en cuenta que los empleados son simplemente los trabajadores de la empresa, no son los que contribuyen al éxito o al fracaso, está bien dicho que el potencial de una empresa depende de su personal y su atención al cliente, pero no es específicamente un riesgo de la empresa. El constante aprendizaje y cambios

⁵ CARDÓN. A. Coaching de equipos, citado por AGUIRRE. A, GALLASTEGI., et, al. Coaching de equipos. [Google]. MX. Sec. Documentos. 2012. p.11. [Consultado el 15 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>

⁶ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C. CO. Ediciones Universidad de américa, 2015. p.49.

organizacionales, hacen que la empresa pierda interés en el factor humano, haciendo de este una carencia en la visión, inseguridad y entusiasmo a la hora de realizar su trabajo. Es aquí donde el coaching inicia su proceso en donde desarrollan y crecen los directivos adquiriendo carácter, madurez, ética y visión, haciendo de este un mejor ser humano, y gracias a esto ellos comienzan a fortalecer este aspecto humano que se olvida en las empresas.

Sumado a esto, las empresas que aplican métodos de coaching empresarial obtienen los siguientes beneficios:

- Mejora en las relaciones entre los trabajadores.
- Aumento en el liderazgo de los jefes.
- Reducción del estrés.
- Reducción de la ansiedad
- Involucramiento de todos los trabajadores de la empresa.
- Mejora de los niveles de creatividad.
- Diagnóstico de problemas
- Ayuda a la resolución de conflictos.
- Desarrollo de habilidades comunicativas de las personas.
- Potencia el desarrollo del talento de los empleados.
- Mayor adaptación a los cambios⁷.

⁷ CHAMORRO. Susana. ¿Cómo funciona el coaching para empresas?, En: Coaching empresarial: herramienta para la eficiencia laboral. [Google académico]. citado por Minuto de Dios Industrial CIMD. Junio 2018. [Consultado marzo de 2019]. Disponible en: <https://mdc.org.co/coaching-empresarial/>

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, se pretende tener un enfoque cualitativo que permita dar a entender el rol y la importancia del coaching en la gestión del talento humano, realizando un estudio no experimental, que identifique de manera clara el manejo del personal, la solución a los problemas y el mejoramiento del ámbito laboral en las organizaciones.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la investigación se hará uso de fuentes de información primarias (libros, artículos, trabajos de grado, etc.), y secundarias (bases de datos, catálogos).

7. COMO IMPLEMENTAR EL COACHING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Antes de iniciar con una sesión de coaching, es necesario hacer un estudio para saber cuándo es necesario implementarlo y que sea en el mejor momento para obtener buenos resultados en el grupo de trabajo de la organización, el coaching debe implementarse según las necesidades de cada persona y las necesidades que desea cambiar la organización para el mejoramiento continuo. Todo con el propósito de que el personal obtenga un sentido de pertenencia hacia la organización, que se sientan identificados haciendo que tanto la organización como el personal tenga los mismo objetivos y metas, para así obtener los mejores resultados.

Según Guevara⁸, los siguientes son los motivos por los cuales implementar el coaching para el mejoramiento del desempeño:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Guía de equipos de trabajo
- Cambios de carrera profesional o de tipo personal
- Aseguramiento del éxito tras un ascenso o nuevas competencias requeridas
- Reducción de niveles de estrés
- Gestión del riesgo con mayor eficacia
- Generación de resultados en la incertidumbre
- Crecimiento de la autoestima, confianza y seguridad en uno mismo
- Comunicación efectiva

Es fundamental tener en cuenta los indicadores de gestión con los cuales se va a medir el desempeño de las sesiones de coaching que se harán, lo cual con esto se tiene un mayor control y se obtienen respuestas a las falencias que se tienen antes de hacer una sesión de coaching. En base a estos indicadores el coachee los debe tener en cuenta a la hora de entregar los resultados de las sesiones hechas.

7.1 CONDICIONES DE UNA SESIÓN DE COACHING.

7.1.1 Establezca un propósito. Ser breve y conciso al inicio de la sesión para así darle confianza al coachee y no hacerlo creer que está pensando cosas inapropiadas acerca de él. Debe ser sociable para que la persona se sienta cómoda y no se sienta insegura a la hora de responder las preguntas y así poder llegar al fin requerido.

⁸ GUEVARA, Liliana. Coaching: cómo implementar un acompañamiento. En: Revista Legis gestión humana [Gestión Humana]. Bogotá.CO. Sec. publicaciones. [Consultado 04 de Junio de 2019]. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/coachingcomplementaracompanamiento/coachingcomoimplementaracompanamiento.asp>

7.1.2 Establezca reglas básicas. Se debe tener un entendimiento común sobre ciertos factores, como lo pueden ser el tiempo y las funciones, como si fuese una reunión normal de trabajo. Debe jugar al papel de roles en donde se tenga claro quién es el gerente y quien es el empleado, para así ir entendiendo el propósito.

7.1.3 Mantenga la concentración. Mantener siempre la mirada y los pensamientos hacia el coachee hace que motive la visita del mismo, también se deben tener en cuenta algunos tips de concentración, como lo son: el no hacer ruido, no distraerse en el computador, evitar jugar con los implementos que tiene sobre el escritorio, primordialmente no contestar el teléfono, entre otros.

7.1.4 Tenga una conversación. Para realizar una sesión efectiva, debe dejar que el coachee tome las riendas a medida que vaya avanzando la sesión, ya que esto hace que él tenga más confianza y se pueda llegar al objetivo más eficazmente y en el menor tiempo.

7.1.5 Hable claramente. No trate temas que el coachee no conoce o utilice palabras que quizás no conozca, esto hace que la conversación se deteriore y pierda interés, así se esté hablando con un director de área o bien sea con la señora que colabora en el servicio, se debe emplear el vocabulario adecuado para apaciguar la conversación.

7.1.6 Esté abierto a nuevas ideas. No se debe referir a sus ideas o a las ideas del otro, se debe orientar la sesión a la creación de nuevas ideas por ambas partes, esto hace que se encuentre una solución al problema, siendo más directo, orientado a la meta y centrado en ideas.

7.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACH.

Según Hendricks y Marshall J. Cook:⁹, las siguientes son las características de un coach efectivo.

- **Riesgo:** Hacerle entender al receptor, que el tener errores o maneras de mejorar personales no son castigadas por la organización bien sea por un despido, memorandos u otro tipo de castigo, siempre se debe aprender de los errores y ser mejor persona cada día.

⁹ MARSHALL J. C. Coaching efectivo como aprovechar la motivación oculta de su fortaleza laboral, citada por VILLA. María. Coaching: el nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C. CO. Ediciones universidad de américa. 2015. p.41-43.

- **Mutualidad:** Explicar porque las metas del equipo son beneficiosas para el mismo equipo o para la organización, tener una visión mutua y clara en equipo, los ayuda a crecer más y ayuda también a resolución de interrogantes.
- **Respeto:** Mantener una buena relación gerente – empleado, es fundamental para una buena comunicación, así se crean lazos más fuertes y equipos más unidos, siempre y cuando se tenga la disposición de ser paciente y respetando las diferencias.
- **Orientado a la meta:** Establecer un vínculo entre lo que es importante y lo que es inmediato, como las tareas específicas y las metas. Es fundamental tener claro y orientar bien a su equipo de trabajo para que todo salga como lo esperado.
- **Paciencia:** Mantener siempre la cabeza fría a la hora de dar alguna respuesta, así no esté de acuerdo con lo que se diga y expresarlo de la mejor manera, sin que haya conflictos de por medio, así aumentará la habilidad para pensar y reaccionar en el coach (orientador o gerente) y el equipo aprenderá de ello.
- **Positivo:** Brindar confianza y ser positivo, para alcanzar las metas de productividad mediante la orientación y el dialogo para el cumplimiento y alcance del rendimiento óptimo.
- **Apoyo:** Ser una mano amiga del equipo, no ser visto como un superior sino también como un compañero, brindando apoyo y ayuda, bien sea para dar un consejo o ser comprensivo con las situaciones.

En conclusión, se debe hacer un estudio previo pero que no sea tan extenso para que el proceso no demore mucho tiempo y se puedan obtener los resultados que la organización necesita, haciendo énfasis en los diferentes ángulos que se quieran abarcar mediante el coaching y mediante los profesionales a las cuales se les aplica este proceso de mejoramiento y cambios.

Como resultado se debe obtener un proceso de coaching que sea efectivo para que los colaboradores sientan ese cambio al cual la organización quiere llegar junto a ellos y que sea un aprendizaje sostenible, la organización debe asegurarse que todo este proceso sea confidencial frente a los demás colaboradores, ya que esto generaría controversias siempre y cuando las sesiones sean individuales, cuando son en grupo son un poco más llevaderas y fáciles de manejar, la efectividad de las sesiones se ve reflejada en un buen plan de acción, que se cumplan los objetivo a alcanzar, que se obtenga el beneficio y se tenga el tiempo para que sea enriquecedor y sobresaliente en la organización.

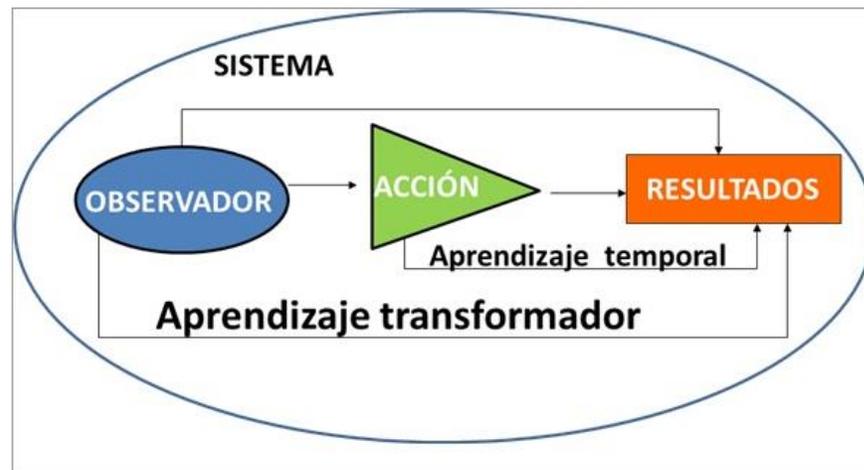
8. FUNCIÓN DEL COACHING EN EL AMBITO LABORAL Y PERSONAL

Para poder adaptarnos a los cambios e innovar, es necesario tener un proceso de aprendizaje, lo cual hace que se adquieran competencias nuevas y se desarrollen las que aún no salen a flote, por la falta de uso o conocimiento acerca de nuestras competencias. Se debe observar todo tipo de acciones, entender el entorno en el que estamos y mirar y analizar las situaciones a las que nos podemos confrontar en algún tiempo determinado.

Por eso el Modelo Oscar de aprendizaje en el coaching, es un modelo a seguir para poder entender el entorno y a las personas, lo cual dice que todos los seres humanos somos observadores frente a cualquier perspectiva, teniendo en cuenta paradigma, prejuicios, entre otros factores, este modelo involucra al observador, sistema, acción y resultados. Por eso la importancia de este modelo es la transformación de los resultados, y también que no solo dependen del profesional si no también del buen acompañamiento del coaching, siendo así como resultado un mejor desempeño y generar cambios beneficiosos para la persona en cuestión.

Este modelo también facilita la interpretación de las personas para relacionarse por medio de la comunicación y la estimulación de la forma en la que se interactúa con el entorno, haciendo preferencia en la zona de confort del personal y sintiéndose mejor a medida que más se interactúa con el entorno.

Imagen 1. Modelo Oscar de aprendizaje



Fuente. GUEVARA, Liliana. Coaching para el desempeño laboral. En: Revista Legis gestión humana. Disponible en: http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/coaching_para_el_desempeno_laboral/coaching_para_el_desempeno_laboral.asp

8.1 ELEMENTOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DEL COACH

- El coach crea un ambiente de aprendizaje y de experimentación. Esto quiere decir que fomenta la investigación, ayuda a resolver los problemas mediante la escucha, charla, sugerencias y observación, fomenta nuevas ideas y guía al aprendizaje y a dar respuesta a las nuevas situaciones.
- Un coach desarrolla las habilidades de los miembros del equipo mediante la instrucción, la conversación y el vivo ejemplo. Hace preguntas que hacen que el grupo llegue a su conclusión o respuestas ellos mismos de una manera consiente y entendiendo que opciones son más fuertes o débiles para ellos.
- Un coach mantiene el enfoque del equipo en las metas y valores de la organización. Conecta al equipo a la visión de la organización y resuelve los problemas mediante valores claves que hacen que sea más eficiente, hace entender al equipo la importancia del aprendizaje y los cambios que se generan a lo largo de las sesiones.
- Un coach establece cercano involucramiento con el equipo y otros. Entiende cada área de trabajo de los colaboradores y como estas se complementan para que sea un equipo eficiente de trabajo, sabe que por ser equipos desiguales se observaran problemas en diferentes ámbitos como lo son informáticos, materiales, clientes, entro otros., y por eso sabe que asuntos tratar para identificar los recursos correctos.
- Un coach actúa bajo la creencia de que todos los miembros del equipo tienen valores para agregar. Es capaz de observar un futuro potencial, teniendo en cuenta el pasado y presente del equipo, esto con el fin de que el equipo identifique por si mismos sus fortalezas y debilidades, y sepan manejarlas adecuadamente. Fortalece los lazos de unión del equipo.
- Un coach provee retroalimentación efectiva en el tiempo apropiado y en el tiempo adecuado. La retroalimentación efectiva debería ser enfocada en comportamientos efectivos, expresada en términos de reacciones del equipo, debe ser dada en un lenguaje constructivo y de manera delicada y confidencial cuando se necesite.

Para tener líderes potenciales se deben tener puntos clave, según El congreso Internacional de Gestión por Competencias¹⁰:

1. El líder debe aprender a manejar el poder, por lo cual debe sobresalir por sus conocimientos, capacidades y eficiencia por las cuales está ocupando el cargo.
2. Ser competente, tiene que ver con el trabajo propio de como esta haciendo las cosas y entender que sus acciones en este momento son unas y que más adelante pueden ser mejor.
3. Formarse y tener la capacidad de interactuar con otros líderes para así poder entender como llegar a alcanzar la clave de sus funciones según sus necesidades y la posibilidad de ser mejor líder día a día.

Si tú deseas ser un líder en tu organización es necesario iniciar con algunos aspectos muy básicos; ser líder es descubrir tu inmenso poder personal, ser líder es facultar a quienes quieren hacer algo, pero no creen poder hacerlo, ser líder es inspirar a quienes pueden hacer algo, pero no quieren hacerlo, ser líder es vivir una experiencia de justicia, bondad y esperanza, ser líder es seguir el ejemplo de seres humanos que te indican que tú puedes ser líder, ser líder es estrenar inteligentemente paradigmas y permitirse su propio rediseño¹¹.

No podrás ser líder, si no tienes la capacidad de liderarte a ti mismo, viéndose desde otra perspectiva el liderazgo interpersonal se logra si cuentas con un liderazgo interior, alcanzando la comunicación y aprendiendo a dirigirte a otros y de entregarles el poder de sentirse equipo. De la calidad de tu liderazgo personal dependerá la calidad de tu liderazgo interpersonal, es por eso que si elevas tu autoestima, visión, enfoque y equilibrio podrás hacer crecer a quienes te sigan. Como líder-coach de una Empresa Altamente productiva sentirás gusto por aprender y estarás consciente del impacto ante quienes te rodean, es decir ejercerás el liderazgo de servicio a los demás.

¹⁰ Congreso Internacional de Gestión por Competencias. "Liderazgo no es solo poder". En. Revista Legis Gestión humana. [Gestión Humana]. Bogotá.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado el 5 de junio de 2019]. Disponible en: http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/A/audioentrevista_dic04_2008/audioentrevista_dic04_2008.asp

¹¹ CORTÁZAR, Bibiana. ESPAÑA, Jaime. Liderazgo y coaching en las empresas altamente productivas. En: Revista Legis Gestión humana. [Gestión Humana]. Octubre. Primera edición. 2010. p. 7. ISBN e-book: En trámite. [Consultado 5 de junio de 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/L/librocoachingyliderazgo/librocoachingyliderazgo.asp>

9. EL COACHING Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una básica definición acerca de la gestión del talento humano y la dirección de la misma, es que es el manejo de los potenciales efectivos de las personas que se pueden tener en la organización, lo cual se puede evaluar y desarrollar en beneficio propio y a nivel grupal u organizacional. Todo este potencial del que se habla, como se dijo anteriormente se puede tener en cuenta hacia la organización viéndose reflejados en los procesos productivos para los cuales se desea que sean efectivos, eficaces y eficientes.

Desde el punto de vista gerencial, no solo se deben tener los conceptos básicos para la toma de decisiones, la gestión y entre otras tareas que se le asignan al gerente, sino que también debe poseer la capacidad de detectar los problemas y así mismo solucionarlos de la mejor manera, las relaciones interpersonales y algo muy importante que es convertirse en un ente de apoyo, de impulso para incentivar a los colaboradores haciendo que estos saquen a flote sus conocimientos y fortalezas, siendo así también una autoevaluación del gerente, para llegar a un cambio organizacional, lo cual es lo que se desea con los conocimientos adquiridos del coaching.

El coaching es un acompañamiento para entender las fortalezas y debilidades de la persona o grupo a tratar, pero también es una guía de conocimiento, ya que, al ayudar al individuo a conocerse así mismo, hace que también conozca sus capacidades, sus cualidades y como demostrar estos conocimientos. El conocimiento es la construcción del mismo en referencia a sus acciones (bien sean emocionales o cognitivas), viéndose en un conjunto de comportamientos que se desarrollan en diferentes entornos y tiene la finalidad de cumplir con los objetivos o metas propuestas.

El conocimiento también se puede ver a diario en la competencia, lo cual no es inapropiado para el individuo, es algo complejo de entender y explicar, pero es un beneficio que al hacer bien las cosas constantemente aumenta la confianza en sí mismo y la probabilidad de que se sigan haciendo las actividades organizacionales de manera exitosa. Pero también hay ocasiones en donde las actividades no salen como lo esperado, en estas circunstancias es donde el coaching entra a jugar un papel importante, haciendo que el individuo entienda que cuenta con comportamientos expertos (habilidades) que le permiten hacer una reestructuración de sus acciones o procesos, haciendo que llegue al resultado deseado por medio de otro camino.

El ser humano está en constante aprendizaje, por eso los conocimientos cada vez son más amplios y las acciones son mejor estructuradas que las de antes, todo esto

también se logra reforzándolo con el coaching y su proceso de entendimiento y aprendizaje.

Como bien ya se sabe, el coaching se ha venido implementando en las organizaciones, debido a que se ha evidenciado que el coaching ayuda a incrementar la competitividad permitiendo innovación y proactividad en los trabajadores, haciendo que se cumplan los objetivos según los lineamientos estratégicos. Por eso el coaching es importante implementarlo en la gestión del talento humano, ya que esta es por así decirlo es la cara de la empresa, la organización y el beneficio de los trabajadores en la organización. Aprender de sí mismo pero también aprender a manejar o sobrellevar a las personas, es fundamental para la gestión, sabiendo que por esta área pasan todos los trabajadores bien sea para un beneficio o para una contratación o demás funciones que se tengan, por eso se dice que si el coachee obtiene una correcta función en las personas, estas van a ir ajustándose y corrigiéndose de manera automática, dándole la espalda a los obstáculos que en ocasiones se tienen, como los son el miedo, la duda de si mismo, la poca atención de sus acciones y las limitaciones de pensamiento, concepto y acciones.

Día a día se necesitan equipos de alto rendimiento, aprendizaje continuo, potenciar fortalezas y creatividad personal, todo esto se logra con el coaching y también son competencias que se necesitan para mantener una buena gestión del talento humano, estas y otras competencias más son fundamentales. Se debe construir liderazgo en los equipos de trabajo y en cada uno de los individuos a tratar, se debe lograr tener una visión individual haciendo que este sobresalga de los demás, con el fin de compartirlo con el equipo y así lograr equipos triunfadores y llevar un mayor liderazgo individual, se debe tener un pensamiento ganar-ganar, en donde no solo uno mismo gana sino que también los demás, partir diferencias y obtener treguas es la clave para lograr equipos proactivos, eficaces y líderes.

Una organización no solo debe ser dirigida desde la alta dirección, se debe tener en cuenta que la globalización ha hecho que muchos procesos, pensamientos y acciones cambien a las personas, lo cual se espera tener éxito no solo en la parte gerencial sino también en los constantes cambios que la alta dirección genere, como lo son los empleados, los clientes, la tecnología, los mercados cambiantes y la política. La organización necesita personas que puedan ser capaces de tomar decisiones no solo en beneficio para sí mismo sino también en la empresa, dar respuesta a las necesidades y solicitudes; y adquirir competencias globales a nivel nacional e internacional.

A continuación, se mostrarán los procesos esenciales que debe tener un gerente y que así mismo debe realizar un aprendizaje con los colaboradores:

Figura 3. Procesos esenciales.



Cuando hablamos de procesos esenciales gerenciales, no solo nos referimos a la parte gerencial de la organización o del área a tratar, sino que son competencias necesarias y suficientes que cualquier persona en la organización puede y debe desarrollar, principalmente el personal que interactúa diariamente con los clientes y demás personal, haciendo un mejor ambiente laboral y desarrollando competencias estratégicas para la organización.

10. CONCLUSIONES

El coaching es una herramienta que todas las organizaciones deberían implementar para mejorar el clima laboral, las competencias y el trabajo en equipo, para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas y entregar trabajos y productos de alta calidad, haciendo que los clientes deseen más de la organización y así mismo se vea un incremento de las solicitudes de trabajo en la misma, viéndose como una de las empresas líder en el mercado.

Se debe tener en cuenta que la gerencia no es solo dar órdenes y gestionar, sino que también es un proceso de acompañamiento y apoyo para mejorar las relaciones interpersonales y verse reflejado también en el ambiente laboral, enseñar o expresar sus conocimientos con los demás ayuda a que se fortalezca el área y se realicen eficientemente las tareas.

El coaching tiene una gran influencia en la gestión del talento humano, y no solo en esta área, sino en toda la organización en general, dando más confianza y motivación a las personas, para ser cada día mejor persona, pensar en el beneficio colectivo; calidad y orden en su trabajo.

Es recomendable que las empresas comiencen a entender la importancia del coaching e inicien a aplicarlo, poco a poco se irán dando cuenta de los beneficios que este les aporta, también los cambios que se observaran en las personas y en los procesos internos de la organización, dicen que el coaching no es para todo el mundo pero quien lo sabe enseñar e interpretar mejor, va a saber medir sus acciones y pensamientos, también ayuda a las personas a adaptarse fácilmente a los cambios, y esto para las organizaciones es fundamental y necesario ya que estamos en constantes cambios a nivel mundial.

BIBLIOGRAFIA

AGIRRE, Ane. GALLASTEGI, Enrique. FERNANDEZ, Isabel. SARASOLA, Maru. Coaching de equipos: apuntes para una formación desde la práctica. [Google]. MX. Sec. Documentos. 2012. p.116. [Consultado el 15 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>

ÁLVAREZ, María. AROCHA, Diana. ORTIZ, Mónica. MORALES, Sandra. Coaching, motivación y retención de personal. En: Pontificia universidad javeriana. [Google académico]. Bogotá D.C.CO. Sec. Documentos. Marzo 2011, p.188. [Consultado el 29 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>

ANDRADE, Lyda. La importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI. En: Universidad militar nueva granada. [Google académico]. Bogotá D.C.CO. Sec. Documentos. Abril 2012, p.27. [Consultado 18 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

CHAMORRO. Susana. ¿Cómo funciona el coaching para empresas?, En: Coaching empresarial: herramienta para la eficiencia laboral. [Google académico]. citado por Minuto de Dios Industrial CIMD. Junio 2018. [Consultado marzo de 2019]. Disponible en: <https://mdc.org.co/coaching-empresarial/>

CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Noé. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. [Google académico]. Coacalco.MX. Sec. Publicaciones. Junio – 2012. [Consultado 10 de marzo de 2019]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200007&script=sci_arttext&tlng=en

CIMD. Coaching empresarial: herramienta para la eficiencia laboral. En: Minuto de dios industrial. [Google académico]. Sec. Publicaciones. Junio 2018. [Consultado 15 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://mdc.org.co/coaching-empresarial/>

CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. “Liderazgo no es solo poder”. En. Revista Legis Gestión humana. [Fundación universidad de América]. Bogotá.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado el 5 de junio de 2019]. Disponible en: http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/A/audioentrevista_dic04_2008/audioentrevista_dic04_2008.asp

CORTÁZAR, Bibiana. ESPAÑA, Jaime. Liderazgo y coaching en las empresas altamente productivas. En: Revista Legis Gestión humana. [Fundación universidad de América]. Octubre. Primera edición. 2010. p. 50. ISBN e-book: En trámite. [Consultado 5 de junio de 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/L/librocoachingyliderazgo/librocoachingyliderazgo.asp>

ESLAVA, Edgar. Coaching en la gestión del capital humano. [Google académico]. Sec. Publicaciones. Noviembre 2006. [Consultado 15 de marzo de 2019]. Disponible en: https://degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano/

GONZALES, Fernando. Elementos claves del coaching y de una efectiva retroalimentación. En: Revista Legis Gestión humana. [Gestión humana]. Bogotá.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 5 de junio de 2019]. Disponible en: http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/F/feedback_coaching/feedback_coaching.asp

GUEVARA, Liliana. Coaching: cómo implementar un acompañamiento. En: Revista Legis gestión humana. [Gestión humana]. Bogotá.CO. Sec. publicaciones. [Consultado 4 de junio de 2019]. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/coachingcomoimplementaracompanamiento/coachingcomoimplementaracompanamiento.asp>

GUEVARA, Liliana. Coaching para el desempeño laboral. En: Revista Legis gestión humana. [Gestión humana]. Bogotá.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 5 de junio de 2019]. Disponible en: http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/coaching_para_el_desempeno_laboral/coaching_para_el_desempeno_laboral.asp

IMAÑA RAMIREZ, Luis. Influencia y motivación: la importancia del coaching. En: ESAN. [Google]. Sec. Publicaciones. Noviembre 2015. [Consultado 10 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/11/23/influencia-motivacion-importancia-coaching/>

MARTÍNEZ, Leidy. El coaching como modelo de gestión en talento humano. En: Fundación universidad de américa [Lumieres]. Bogotá D.C.CO. Sec. Documentos. Octubre 2017, p.57. [Consultado 15 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7121/1/06631-2017-II-GTH.pdf>

MONRROY NAVARRO, Álvaro José. Coaching y desempeño laboral. [Google académico]. Quetzaltenango.MX. Sec. Documentos. Octubre 2015, p.133. [Consultado 24 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monrroy-Alvaro.pdf>

MORCHON, Pedro. Origen y presente del coaching. [Google académico]. Sec. Publicaciones. [Consultado el 25 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://enfoquedental.com/origen-presente-del-coaching/>

PARDO, Claudia. PORRAS, Jaime. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. En: Gestión y sociedad. [Google académico]. Sec. Documentos. Julio – diciembre. 2011, p.17. ISSN:2027-1433. [Consultado el 20 de marzo de 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: http://www.academia.edu/download/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf

RODRIGUEZ BARRERO, Mario Samuel. La influencia del coaching en las organizaciones: “un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida”. En: Revista sinergia. [Google académico]. Ed. 4. 2018, p. 81-107. ISSN: 2665-1521. [Consultado 26 de marzo de 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/59/37>

ROJAS, Adriana. ROJAS, Paula. Estado del arte: efectividad del coaching, una mirada en el emprendimiento. En: Universidad cooperativa de Colombia. [Google académico]. Villavicencio.CO. Sec. Documentos. 2016, p.69. [Consultado 20 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/ucc/4464/1/2017_estado_arte_efectividad.pdf

SOLORZÁNO, Eva. ANAYA, María. RÍOS, Francisco. Programa de formación de emprendedores bajo el modelo de coaching En el contexto de un cuerpo académico interdisciplinario. En: Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. [Google académico]. MX. Enero – Junio. Pub. 10. 2013, p.13. ISSN: 2007-2619. [Consultado 15 de marzo de 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://www.ride.org.mx/1-11/index.php/RIDASECUNDARIO/article/download/416/408>

TEJADA ZABALETA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. En: Universidad del norte. [Google académico]. Sec. Documento.

Agosto - 2003, p.115-133. [Consultado 1 de abril de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/Psicologia/article/Viewfile/1725/1118>

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Coaching: El nuevo liderazgo. Serie de apuntes. Bogotá D.C. CO. Ediciones Universidad de américa, 2015. p.60. ISBN: 978-958-8517-2-30.

VIVES GUTIERREZ, Lina María. Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional. En: Universidad militar nueva granada. [Google académico]. Bogotá D.C.CO. Sec. Documentos. Abril 2016, p.32. [Consultado el 27 de marzo de 2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14884/?sequence=4>